



BACHELORARBEIT

Herr
Robin Laupus

**Einfluss der Kommerzialisie-
rung auf den Nachwuchsbe-
reich im Fußball:**

**Herausforderungen und
Perspektiven**

2019

BACHELORARBEIT

Einfluss der Kommerzialisierung auf den Nachwuchsbereich im Fußball:

Herausforderungen und Perspektiven

Autor:
Herr Robin Laupus

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
Fußball und Sportbusiness

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckhardt Krah

Zweitprüfer:
Simon Berresheim

BACHELOR THESIS

Influence of the commercialization on the youth football program:

Challenge and perspectives

author:

Mr. Robin Laupus

course of studies:

Business Management

seminar group:

football and sports business

first examiner:

Prof. Dr. Eckhardt Krah

second examiner:

Simon Berresheim

Bibliografische Angaben

Laupus, Robin:

Einfluss der Kommerzialisierung auf den Nachwuchsbereich im Fußball:

Herausforderungen und Perspektiven

Influence of the commercialization on the youth football program:

Challenge and perspectives

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Die sekundäre Forschungsarbeit behandelt Auswirkungen der kommerziellen Effekte des Fußballbusiness auf moderne Strukturen der Nachwuchsförderung. Konzentriert befasst sich die Arbeit mit nationalen Gegebenheiten und setzt zur besseren Einordnung internationale Bezüge. Nach einer grundlegenden kritischen Auffassung der Dimensionen Kommerzialisierung und Nachwuchsförderung, umfasst der abschließende Teil eine Zusammenführung dieser. Mittels eines Praxisbeispiels werden theoretische Deutungen komprimiert veranschaulicht und Handlungsempfehlung erschlossen. Die Thesis stützt sich auf zahlreiche Fachliteraturen und belegt diese mit aktuellen Statistiken des aktuellen Fußballbusiness.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Fußballbusiness.....	4
2.1 Einführung in die Sportart Fußball	4
2.2 Das deutsche Fußballbusiness	5
2.3 Gesellschaftliche Relevanz des Fußballs	6
3 Kommerzialisierung des Fußballbusiness	8
3.1 Begriffsdefinition „Kommerzialisierung“	8
3.2 Daten kommerzieller Entwicklungen im Fußball	9
3.3 Professionalisierung des deutschen Fußballbusiness	15
3.4 Etablierte und kommerzielle Finanzierungsstrukturen	18
3.4.1 Säulen der Umsatzverteilung von Fußballvereinen	18
3.4.2 Formen der Außenfinanzierung professioneller Vereine.....	19
3.4.3 Investoren im Fußballbusiness.....	21
3.4.4 Internationalisierung professioneller Vereine.....	22
3.5 Rechtliche Ausprägungen	23
4 Nachwuchsfußball und Talentförderung in Deutschland.....	25
4.1 Begriffsdefinition „Talent“	25
4.2 Entwicklung des deutschen Nachwuchsfußballs	26
4.2.1 Professionelle Talentförderung des DFB.....	27
4.2.2 Junioren-Bundesliga	28
4.2.3 Verifizierbare Qualität deutscher Nachwuchsförderung.....	29
4.3 Bosman-Urteil in Bezug auf den Nachwuchsfußball	30
4.4 Deutsche Nachwuchsleistungszentren der Bundesliga	32
4.5 Junge Talente im Nachwuchsbereich des Fußball	37
5 Kommerzialisierung im Nachwuchsfußball.....	40
5.1 Einfluss des Geldes auf Nachwuchsstrukturen.....	40
5.1.1 Moderne Nachwuchsleistungszentren.....	40
5.1.2 Technologien der Entwicklungsoptimierungen	42

5.1.3	Nationale Transferpolitik mit internationalen Bezügen.....	43
5.2	Psychische Dimensionen sportlicher Talente	45
5.3	Ethische Konflikte.....	46
6	Praxisbeispiel TSG 1899 Hoffenheim	48
6.1	Der Verein TSG 1899 Hoffenheim.....	48
6.2	Nachwuchsstrukturen des Vereins	49
6.3	Kommerzielle Ausprägungen auf den Nachwuchsfußball.....	50
7	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	52
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

AEUV = Vertrag über die Arbeitsweise der europäischen Union

ARD = Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland

BPL = Barclays Premier League

DAZN = Digitale Sport Streaming Plattform

DFB = Deutscher Fußballbund

DFL = Deutsche Fußball-Liga GmbH

DM = Deutsche Mark

EG-Vertrag = Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft

EU = Europäische Union

EuGH = Europäischer Gerichtshof

FIFA = Fédération Internationale de Football Association

GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung

NLZ = Nachwuchsleistungszentrum

SKY = Pay-TV Sender

UEFA = Union of European Football Associations

ZDF = Zweite Deutsche Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einnahmen internationaler TV-Vermarktung	10
Abbildung 2: Transferbilanzen der europäischen "Big Five"-Ligen. Saison 2018/2019	11
Abbildung 3: Höhe der Transferausgaben und -einnahmen der Fußball- Bundesligaklubs. Saison 2005/2006 - 2018/2019.....	12
Abbildung 4: Umsatzentwicklung der deutschen Bundesliga	13
Abbildung 5: Gesamtumsätze internationaler Vereine	14
Abbildung 6: Top Spieler-Marktwerte Saison 2018/2019	15
Abbildung 7: Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen. Saison 2016/2017	18
Abbildung 8: Förderstufen der DFB-Talentförderung	27
Abbildung 9: Entwicklung des Durchschnittalters der deutschen Fußball- Nationalmannschaft bis 2019	29
Abbildung 10: Entwicklungen von Legionärsrekrutierung und Profidebüts deutscher U- 21 Spieler der ersten Bundesliga.....	31
Abbildung 11: Anzahl Profiverträge deutscher Nachwuchsspieler. Saison 2005/2006- 2017/2018	33
Abbildung 12: Anzahl der Bundesligaeigengewächse. Saison 2018/2019	34
Abbildung 13: Acht Qualitätsdimensionen der Bundesliga-Zertifizierung von Double Pass	35
Abbildung 14: Verantwortungsebenen professioneller NLZ-Trainer	36
Abbildung 15: Investitionsvolumen der Bundesliga in die deutsche Nachwuchsförderung	40
Abbildung 16: Top-15 Verpflichtung von U-21 Spieler der Bundesliga.....	43
Abbildung 17: Profis der achtzehn99 Akademie	50

1 Einleitung

„Kumuliert 3,572 Milliarden Zuschauer und damit mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung (Personen ab vier Jahren) sahen sich die offizielle Übertragung des wichtigsten internationalen Fussballwettbewerbs an.“ (vgl. FIFA 2018).

Diese Veröffentlichung der FIFA beweist die globale Strahlkraft und Begeisterung an der erfolgreichsten Sportart der Zeit. Den Grundstein des heutigen Fußballs legten eine Vielzahl rechtlicher und struktureller Änderungen, sowohl globaler als auch nationaler Dimension. Der Fußball professionalisierte sich, Spielergehälter steigen stetig, erste Transfers wurden abgeschlossen, Werbeflächen verkauften sich an Sponsoren und die mediale Berichterstattung generiert das Interesse vieler Endkonsumenten (vgl. Schilhaneck 2008, 62). Exzessives Konsumverhalten und eine hohe Identifikation der Fans ermöglicht dem Fußballbusiness den starken wirtschaftlichen Erfolg der letzten Jahrzehnte. Vereine entwickeln hohe strategische Markenpräsenzen zu wirtschaftlichen Zwecken. Traditionelle Normen und Werte bilden geringere Stellenwerte, contraire zu dem klassisch gelebten Fußball der Fanszene (vgl. Bednarsky/Lippert/Wagner/Lazar/Rödl 2017, 190).

Moderne, fremdkapitalbasierte Finanzierungen durch Investoren oder große Unternehmen, die oftmals Anteile der ausgegliederten Kapitalgesellschaft einnehmen, stellen große Summen zu Verfügung. Eine Vielzahl rechtlicher Bedingungen können diese Entwicklung nicht eindämmen. Die Spalte zwischen „wohlhabenden“ finanzierten und „armen“ traditionellen vergrößert Klubs sich.

Die im einundzwanzigsten Jahrhundert modernisierte Nachwuchsförderung entwickelt sich für viele Vereine zu einer lukrativen Quelle kostengünstiger Spielerrekrutierung. Junge Talente durchlaufen hochwertige Vereins- und Verbandsförderungen und befinden sich in jungen Jahren auf hohem sportlichen Niveau. Diese Qualitäten wecken Begehrlichkeiten wohlhabender Klubs, die durch ausgiebiges Scouting sowohl sportliche als auch wirtschaftliche Potenziale analysieren. Junge Talente generieren in aktueller Zeit Ablösen im zweistelligen Millionenbereich und entwickeln Wachstumsraten jenseits des doppelten Ausgangswertes.

Sämtliche moderne Strukturen der Nachwuchsleistungsförderung auf Vereins- und Verbandsebene, Entwicklungen und Qualitäten junger Talente unter ethisch/ moralischen Aspekten, Einflüsse der steigenden Kapitale im Fußballbusiness und internationale Referenzen werden in der fortlaufenden Thesis aufgefasst und systematisch eruiert.

➤ *Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit*

Eine geeignete Herleitung der aufgefassten Forschungsfrage bildet sich aus selektiven Unterfragen, welche im Kollektiv auf eine einheitliche Fragestellung schließen lassen. Nach dem Top-down Prinzip folgend, finden sich zunächst anhand des Titels zwei grundlegende Themenbereiche. Einerseits der Bereich der Kommerzialisierung und gegenüberstehend der Bereich der Nachwuchsförderung.

Im Bereich der Kommerzialisierung wird die allgemeine Begrifflichkeit und Überleitung in das Fußballbusiness thematisiert. Nach dem „Was?“ ergeben sich mittels des „Wie?“ Fragen zu Auswirkungen und Verdeutlichung der Kommerzialisierung im Fußball. Abschließend stellen sich zwei Fragen, welche sich einerseits auf Einordnungen im internationalen Kontext beziehen und andererseits auf die Frage, weshalb diese Kommerzialisierung im Fußballbusiness solch einen Stellenwert besitzt.

Nachfolgende Fragestellungen zur Nachwuchsförderung ergeben sich aus ähnlichen Mustern. Zunächst kommt die Frage, auf was eine Nachwuchsförderung darstellt und was ein Talent der Nachwuchsförderung kennzeichnet. Weiterführend sind Strukturen der Nachwuchsförderung zu deuten und welchen Einfluss sie auf nachhaltigen Erfolg besitzen.

Nach besseren Kompetenzen in Themenbereichen der Kommerzialisierung und der Nachwuchsförderung formuliert sich dahingehend folgende Forschungsfrage: Inwieweit übertragen sich Effekte der Kommerzialisierung auf Strukturen des Nachwuchsfußballs in Deutschland? Im Verlauf der Arbeit wird die Forschungsfrage strukturiert analysiert und im letzten Teilabschnitt der Thesis kritisch reflektiert.

Eine Zielsetzung ergibt sich aus der formulierten Forschungsfrage. Neben grundlegenden Themenbereichen steht eine kritische Betrachtung zentraler Entwicklungen der Nachwuchsförderung im Fokus. Ferner differenzierter Deutungen der Einflüsse oder Effekte der hohen Kapitale, befasst sich der Autor abschließend mit ethisch-moralischen Dimensionen dieser Entwicklung. Durch Veränderungen zu wirtschaftlichen Philosophien in den Bereichen der Spielerrekrutierung oder den Ausbildungsumfängen ergeben sich vermehrt ethisch-moralische Konflikte. Diese Verdeutlichung wirtschaftlicher und ethischer Entwicklungen ergeben sich als Zielsetzung der Thesis

➤ *Methodische Vorgehensweise*

Die wissenschaftliche Arbeit bildet eine Sekundärforschung, welche auf vorhandener Fachliteratur gestützt ist und die Forschungsfrage kritisch untersucht. Aufgrund der Komplexität und Vielfalt des Themas beziehen sich die jeweiligen Abschnitte der Thesis weitestgehend auf das nationale Fußballbusiness. Internationale Vergleichswerte runden Argumentationen ab und verdeutlichen den Stellenwert des nationalen Fußballs. Gestützt sind theoretische Belege der Fachliteraturen auf aktuellen Statistiken in Bereichen der Spielertransfers, Marktwerte oder Vereinsinformationen. Theoretische Modelle werden kritisch reflektiert und in aktuelle gesellschaftliche Strukturen implementiert. Die Arbeit besitzt zahlreiche praktische Bezüge aufgrund der Aktualität des Themas in Bezug auf die Nachwuchsförderung im Fußball.

2 Fußballbusiness

2.1 Einführung in die Sportart Fußball

Erste sportliche Annäherungen, bei denen Personen verschiedenste kugelförmige Gegenstände in ein Ziel befördern müssen, verzeichnete man bereits im 3. Jahrhundert vor Christi in China. Im Verlauf der Jahrhunderte dotierten sich vielzählige historische Aufzeichnungen, in denen sich Grundzüge des Fußballs abzeichneten. Erste konkretisierbare Praktiken dieser Sportart waren in Großbritannien aufzufinden. Ab dem 19. Jahrhundert zelebrierten die Briten den Fußball an verschiedenen Schulen und Universitäten. Hierbei handelte es sich um eine Anlehnung an den Rugby-Sport, der hauptsächliche Praktiken dieser Zeit. Eine Vereinheitlichung der Regel existierte bis zum Jahre 1863 nicht, sodass in Anlehnung an den Rugby-Sport intensiver Körperkontakt und das Handspiel ausgeübt wurde (vgl. FIFA o.D.a).

Grundstein des klassischen Fußball legten elf Londoner Schulen und Vereine. Diese verfassten in einem Londoner Pub namens „Freemason's Tavern“, innerhalb von 7 Sitzungen, ein einheitliches Regelwerk. Dieses Ereignis fundamentierte die Gründung des größten Fußballverbandes der Welt, der Football Association (vgl. Hoffmann 2018). In den folgenden Jahren gründeten naheliegende Nationen wie Schottland, Wales und Irland in den Jahren 1873, 1875 und 1880 einen nationalen Fußballverband. Bis Anfang 1900 folgten weitere Nationen, unter anderen Argentinien (1893), Italien (1898) oder Deutschland (1900) (vgl. FIFA o.D.a). Mit Gründung der FIFA, von sieben Nationen im Mai 1904 in Paris, begann das Zeitalter des gegenwärtigen Fußballs. Mit dem ersten FIFA-Weltpokal 1930 trug die FIFA das erste große internationale Turnier aus.

➤ *Internationale Strukturen*

Der Weltverband FIFA bildet die oberste Instanz des Fußballs. Im Jahre 2018 gehörten ihr 209 Mitgliedsstaaten aus allen sechs Konföderationen an (vgl. FIFA o.D.b). Ziele der FIFA bilden die Einhaltung des globalen Regelwerks, erfolgreiche Ausrichtungen internationaler Turniere und eine Sicherung der Integrität des Fußballs (vgl. Röttger 2013, 4). Mit der FIFA-Weltmeisterschaft veranstaltet die FIFA das größte und zuschauerstärkste Turnier der Gegenwart. Europaweit bildet die UEFA die oberste Instanz. Sie sichert die europaweite Einhaltung des internationalen Regelwerks und überwacht alle Vereine auf europäischer Ebene. Zudem ist die UEFA Ausrichter der europäischen Champions League, Europa League und der Europameisterschaft.

2.2 Das deutsche Fußballbusiness

In Deutschland bezeichnete man den Fußball Ende der 90er Jahre als „Fußlümmelei“ oder „englische Krankheit“ (vgl. DFB 2017). Den Anfang des populären Volkssportes bildete die Gründung des deutschen Fußballbundes im Jahre 1900. Fortan entwickelten sich in Deutschland neben der Nationalmannschaft auch regionale Vereine. Meilensteine wie die Einführung einer nationalen Meisterschaft (1908), Nationalmannschafts-Spiele gegen England und Italien in den 30er Jahren und abschließend der Gewinn der Weltmeisterschaft in den Jahren 1954 und 1974 lösten in Deutschland eine grenzenlose Euphorie aus (vgl. DFB 2017). Mit Einführung der offiziellen Fußballbundesliga im Jahre 1963/64 entwickelte sich der Sport zu einem zukünftig lukrativen Business. Mit genannter Gründung 1963/64 bewilligte der DFB Statuten von Profifußballern und professionellen Fußballmannschaften (vgl. Bednarsky/Lippert/Wagner/Lazar/Rödl 2017, 192). Gehälter durften nun offiziell an Spieler ausbezahlt werden, welche sich im Rahmen zwischen 250-1200 DM bewegten, zuzüglich Bonuszahlungen verschiedenster Art. Zunehmende Sportberichterstattungen der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender generierten im Verlauf der Jahre immer höhere Einnahmen, die anteilig an Vereine ausbezahlt wurden. 1965/1966 verkaufte der DFB erstmals Übertragungsrechte einer Saison an die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender ARD und ZDF (vgl. Schilhaneck 2008, 19f).

Auf sportlicher Ebene entwickelte sich das Leistungsgefüge des deutschen Fußballs, basierend auf der Professionalisierung, signifikant weiter. Belegen lässt sich dies anhand aufkommender Erfolge der deutschen Nationalmannschaft, wie dem WM-Finale 1966 und dem Weltmeister-Titel 1974 (vgl. DFB 2017).

➤ *Strukturen des deutschen Fußballs*

Der gegenwärtige deutsche Fußball umfasst feste Strukturen und Ordnungen. Der deutsche Fußballbund bildet mit 6,9 Millionen Mitgliedern und über 25 Tausend Vereinen die oberste Instanz des deutschen Fußballs (vgl. DFB 2014, 150). Aufgabenbereiche des DFB befassen sich mit der flächendeckenden Verwaltung aller 21 Landesverbände, übergeordnet in fünf Regionalverbände. Des Weiteren ist der DFB für das nationale Regelwerk zuständig und veranstaltet den saisonalen deutschen Pokal (vgl. Röttger 2013, 5). Im Jahre 2000 genehmigte der DFB die Eigenständigkeit aller 36 Profimannschaften, mittels Gründung der deutschen Fußball Liga GmbH (DFL). Aufgabe der Gesellschaft ist die Ausrichtung der jährlichen 1. und 2. Bundesliga, mit jeweils 18 Mannschaften. Jährlich werden Ligagesonderte Meister ausgespielt und Auf- und Absteiger festgelegt. Neben sportlichen Aufgaben sichert die DLF durch Lizenzvergaben die Wirtschaftlichkeit aller involvierten Vereine (vgl. DFB 2014, 48f).

2.3 Gesellschaftliche Relevanz des Fußballs

Das Phänomen Fußball besitzt global eine weitreichende Strahlkraft, die gesellschaftlich ein elementaren Identifikationsfaktor zur Folge hat. „Fußball ist mindestens so schwer zu erklären wie ‚Liebe‘. Er ist ganz Vieles, er gibt den Menschen unendlich viel. Weil sie sich in ihm selbst wiedererkennen (ohne es zu merken),[...]. Und ganz viel mehr. Wie lächerlich muss da der Spruch wirken, Fußball sei ‚die schönste Nebensache der Welt‘? Im Gegenteil: Er ist die Hauptsache!“ (Tschuschke 2006, 132ff.). Tschuschke stellt den Fußball als Spiegel eigener Persönlichkeiten dar und erklärt somit die Faszination des Fandaseins. Dieses Zitat zeigt den bewussten / unbewussten Stellenwert von Fußball für ein Individuum. Anhänger identifizieren sich mit diesem Sport und reflektieren Persönlichkeiten oder Probleme. Er hilft ihnen Dinge aus dem alltäglichen Leben zu verarbeiten oder fehlende Bedürfnisse und Sehnsüchte zu kompensieren. Fabrizio Moser untergliedert diese persönliche Relevanz des Sports in 5 Aspekte (vgl. Moser 2012, 67ff.).

1. **Gemeinschaft:** Die Gesellschaft, geprägt von Konkurrenzgedanken und sozialen Hierarchien, findet in dem Fußball grundlegende Gemeinschaftsgefühle. Unterschiedliche Faktoren erreichen dieses. Das gemeinsame Erleben eines Fußballspiels live vor Ort bildet die physische Komponente. Optische Bestandteile, wie einheitliche Vereinsfarben oder Merchandising-Artikel, erzielen zunehmende Gemeinschaftsgedanken. Kollektive Aktivitäten stärken die Gemeinschaft mittels Fangesängen oder Choreografien in Stadien. Einen wesentlichen Aspekt bildet die Akzeptanz innerhalb einer Gruppierung. Gesellschaftlichen Schichten, ethische Abstammungen oder sexuelle Orientierungen sind im Zuge eines Fandaseins nicht von Bedeutung, was jedem Individuum das Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt.
2. **Kontinuität:** Gesellschaftliche Strukturen erweisen sich in der gegenwärtigen Gesellschaft als sehr inkonstant und schnelllebig. Die Wirtschaft befindet sich in einem stetigen Wachstum. Fluktuationen steigen und Menschen sind nicht mehr sesshaft wie vor einiger Zeit. Demnach suchen zahlreiche Menschen im Fußball ein Ereignis, welches von Ritualen (Stammlokale, gleichbleibende Uhrzeiten oder Trinkgewohnheiten) und Loyalität gegenüber dem Verein lebt. Speziell der Loyalitätsgedanke spielt eine wesentliche Funktion, da in keinem anderen gesellschaftlichen Ereignis oder Geschäftsfeld eine solch ausgeprägte Empathie besteht. „Einmal Fan immer Fan“.
3. **Kontingenz u. Einflussnahme:** Moser verwendet in diesem Aspekt den „Kontingenzgedanken“. Dieser beschreibt den Reiz des unvorhersehbaren Ereignisses für Zuschauer. Die Unwissenheit über den Ausgang des Spiels und zufällige

Geschehnisse motivieren Personen stetig ein Spiel live zu verfolgen. Des Weiteren spielt das verkörpern des „12-Mannes“ einen wesentlichen Faktor. Durch Anfeuerungsrufe, Glaube oder einheitliches Auftreten stellt sich ein Gefühl des Involvements ein.

- 4. Identifikation:** Die Identifikation mit Vereinen entsteht meist aufgrund der Homogenität des Sports (vgl. Moser 2012, 67ff). Fußball ist trotz seiner vielen Facetten des Spiels, ein eingängiges Ereignis. Gegenstehend befindet sich die komplexe Welt mit vielen schnelllebigen Veränderungen. Demzufolge identifizieren sich Zuschauer mit dem einfachen Sport, in dem sie jegliche Ausprägungen emotionaler Gemütszustände (Euphorie, Trauer, Wut, Angst, Glück) ausleben können. Als eine „besondere und wiederkehrende Gelegenheit zur vorbehaltlosen, entgrenzenden Identifikationsäußerung“ (vgl. Prosser 2002, 269) versteht Prosser das Phänomen der kollektiven Treue und Identifikation mit Vereinen.
- 5. Affekte und Emotionalität:** Die durch die Identifikation ausgelösten emotionalen Ausübungen befriedigt die Zuschauer zutiefst. In der aufgezeigten Gesellschaft werden emotionale Ausbrüche eingedämmt und viel Wert auf fokussierte, seriöse Ausführungen gelegt. Aus diesem Grund legen Fans ihre gesamten aufgestauten Affekte und Emotionen in Vereine.

3 Kommerzialisierung des Fußballbusiness

Die fortschreitende Kommerzialisierung des Fußballs strukturiert zahlreiche strategische Ziele eines Vereins bedeutend um. Hauptziel bildet weiterhin der sportliche Erfolg auf nationaler und internationaler Ebene. Ökonomische Dimensionen (Umsatzsteigerungen), bilden sich gegenüber traditionellen Werten, wie zum Beispiel Image, als deutlich bedeutungsvoller aus. Zitate deuten darauf hin, dass aufgeführte Entwicklung im Fußball vermehrt negativ behaftet assoziiert wird. „Die Bundesliga ist langweilig, es geht nur noch um Geld. Viele Fans überlegen, sich von ihr abzuwenden“ (Fritsch 2017). Auflistungen diverser Zahlen im Fußballbusiness stellen die Entwicklung faktisch dar. Umsätze verdoppeln sich in den vergangenen zehn Jahren. Dies gründet darauf, dass speziell die TV-Vermarktung exponentielle Entwicklungen verzeichnet. Investitionen steigender Kapitale aller Fußballvereine, werden hauptsächlich in wachsende Spielergehälter und Transfers investiert. Speziell Ausgaben auf sportlicher Ebene weisen einen kongruenten Verlauf auf. Sportliche Konkurrenzfähigkeit auf nationaler und internationaler Ebene ist unabdingbar mit steigenden Ausgaben verbunden und gleichzeitig mit wirtschaftlichen Erfolgen (vgl. Korthals 2005). Folgender Abschnitt zeigt Auswirkungen, Entwicklungen und Formen der Kommerzialisierung.

3.1 Begriffsdefinition „Kommerzialisierung“

Allgemeingültige Begriffsdefinitionen der Kommerzialisierung stellen sich als überaus komplex dar. Eine Definition des Dudens beschreibt die breite Deutung dieses Begriffs. „Kulturelle Werte wirtschaftlichen Interessen unterordnen, dem Streben nach Gewinn dienstbar machen.“ (Dudenredaktion o.D.). Kulturelle Werte sind grundsätzlich auf starkes Fan Involvement des Sports bezogen. Diese identifizieren sich voll und ganz mit Werten wie Traditionen oder Nahbarkeit (vgl. Rudolph/Körner/David/Uhlig 2017, 13ff). Zuzüglich prägen fundamentale Werte wie „fair play“ und Integrität des Wettbewerbs den klassischen Fußballgedanken (vgl. Mueller 2019, 311). Beschriebene kulturelle Werte ordnen sich im Zuge der Kommerzialisierung ökonomischen Zielen unter. Die Entwicklung einer Sache (Fußball) zu einer ökonomischen „Ware“ bildet ferner grundlegende Züge der Kommerzialisierung (vgl. Bednarsky/Lippert/Wagner/Lazar/Rödl 2017, 190). Bezugnehmend auf den Fußball verdeutlicht dies, dass grundlegende Traditionen wie Fandasein, Identität eines Vereins oder auch traditionelle Vereinsstrukturen gebrochen und wirtschaftliche Ziele (Umsatz, Sponsorships, Vermarktung) priorisiert werden.

3.2 Daten kommerzieller Entwicklungen im Fußball

Die in Abschnitt 3.1 aufgeführte Definition der Kommerzialisierung beschreibt die neue Priorisierung ökonomischer Ziele und Strategien im Fußball. Folgender Abschnitt untermauert jene gedeuteten Umstrukturierungen anhand von Zahlen und Statistiken der Fußballbranche. Vorzugsweise werden Tabellen aus empirischen Statistiken, mit Bezug auf das nationale Fußballbusiness, verwendet und mit internationalen Datenanalysen verglichen. Der Fokus wird im Zuge dessen auf die zeitliche Entwicklung der Kapitalstrukturen gelegt.

➤ *TV-Vermarktung der Bundesliga im internationalen Vergleich*

Der Fußball verzeichnet konstant hohe Einschaltquoten, wodurch die Rechte an Übertragungen attraktiv sind (vgl. Schilhaneck 2008, 36f). Im Zuge der Digitalisierung, mit Streaming-Diensten und aufkommender Konkurrenz zu Haupt-Rechteinhaber „SKY“, verfügen neue nationale TV Verträge über deutlich höhere Volumen. Wie Veröffentlichungen der Deutschen Fußball-Liga GmbH (DFL) belegen, konnten für die Saison 2017/2018 bis 2020/2021 kollektiv 17 TV Pakete angeboten werden. Das Spektrum der TV-Pakete erstreckt sich von gesamten Spieltags-Rechten über einzelnen Spielzusammenfassungen bis hin zu Audio-Rechten. Der Verkauf dieser differenzierten Pakete an TV- und Streaming-Anbieter (SKY, ARD/ZDF, SPORT1, Eurosport und DAZN) erwirtschaftet in vier Jahren kumuliert 4,64 Milliarden Euro. Damit kann die deutsche Bundesliga erstmals jährlich über eine Milliarde Euro an Vereine verteilen (vgl. DFL o.D.). Kulturelle Interessen und fanbezogene Entscheidungen im Bereich der TV-Vermarktung erweisen sich, nach aufgeführten Fakten, minderer Priorität. Auf Grundlage der veröffentlichten DFL TV-Vermarktungsinformationen erschließen sich zwei wesentliche Faktoren. Zum einen generiert die DFL deutlich mehr Einnahmen durch den Verkauf von Paketen an unterschiedliche Anbieter. Demzufolge sind Fans dazu verpflichtet, eine Vielzahl kostenpflichtiger Abonnements abzuschließen, um alle Spiele der Bundesliga zu verfolgen (vgl. DFL o.D.). Des Weiteren führen neue Terminierungen der Spielansetzungen, auf Seiten der Fanszene, zu deutlich höherem Aufwand. Ansetzungen für Spiele an Sonntag- und Montagabenden sind belegbare Fakten, wodurch viele arbeitstätige Fans zeitaufwendige Fahrten nicht realisieren können (vgl. DFL 2018b).

Die TV-Vermarktung wird zentral seitens der DFL vermarktet. Alle erwirtschafteten Gelder der Übertragungsrechte verteilen sich nach einem, im Jahre 2016 eingerichteten, Verteilungsschlüssel. Hierbei richtet sich die Aufteilungen nach vier Säulen (vgl. DFL 2016):

1. **Bestand (70%):** Hauptverteilung der Erlöse erfolgt über die bekannte 5-Jahreswertung. Hierbei werden die Punkte der Abschlusstabelle mit den Jahresfaktoren

(5:4:3:2:1) multipliziert und dementsprechend Erlöse aufgeteilt. Anteile der Erlöse liegen in der ersten Bundesliga zwischen 5,8% (Platz 1) und 2,9% (Platz 18).

2. **Sportliche Nachhaltigkeit (5%):** Fünf Prozent der gesamten Einnahmen zahlen sich nach einer „ewigen Tabelle“ aus. Diese beinhaltet alle erzielten Punkte der Vereine aus den letzten 20 Jahren. Jede einzelne Saison wird gleich gewichtet.
3. **Nachwuchs (2%):** Die Summe aller gespielten Minuten von U23 Spielern, die im Verein ausgebildet wurden. Daraus resultiert eine Tabelle der Vereine, die am erfolgreichsten Spieler aus den eigenen Reihen hervorbringen.
4. **Wettbewerb (23%):** Zwanzig Prozent der TV-Vermarktung verteilen sich anteilig mittels der Platzierung der aktuellen Saison. Eine Besonderheit ist, dass die ersten sechs Teams der Tabelle den identischen Betrag erhalten.

Mittels dieses Verteilungsschlüssels erwirtschaftete der deutsche Branchenprimus FC Bayern München in der Saison 2018/2019 mit 63,23 Millionen Euro aus der nationalen TV-Vermarktung den höchsten Wert. Mit internationalen TV-Einnahmen aus der Champions League und Übertragungen von Spielen ins Ausland erhöhen sich die TV-Einnahmen auf

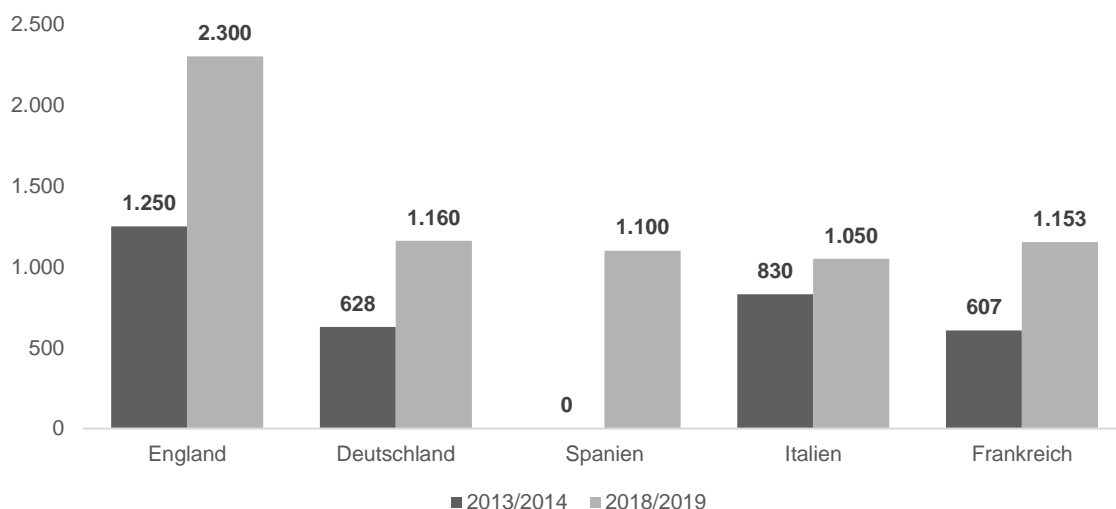


Abbildung 1: Einnahmen internationaler TV-Vermarktung (in Mio. Euro) Quelle: Deloitte 06/2018

99,06 Millionen Euro. Der Vergleich zur englischen Premier League (BPL) stellt sich jedoch deutlich dar. Innerhalb der BPL werden alle nationalen und internationalen Vermarktungseinnahmen gleichmäßig auf alle Vereine aufgeteilt. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, jedem Verein stehen in der Saison 90,5 Millionen Euro zu. Demnach erhält der Letzte der BPL mehr als der FC Bayern München (63,23 Mio. Euro von DFL). Vergleichsweise verdient der englische Meister FC Chelsea (2016/2017) umgerechnet 173 Millionen Euro aus

der TV-Vermarktung, 90,5 Millionen Grundbetrag plus Preisgelder und Liveübertragungseinnahmen (vgl. Premier League 2017).

Die in Abbildung 1 gegenübergestellten Entwicklungen der TV-Vermarktung innerhalb der „BigFive“ Ligen veranschaulichen aufgeführte Ungleichheiten. Ab der Saison 2018/2019 erwirtschaften alle Ligen, außer England, vergleichbare TV-Erträge. Der nicht aufgeführte Wert der spanischen TV-Erträge im Jahre 2013/2014 gründet auf einer dezentralen Vermarktung der TV-Einnahmen durch jeden einzelnen Verein. In der Saison 2018/2019 werden TV-Einnahmen in Spanien zentral vermarktet. Dies bedeutet, dass jeder spanische Verein alle Spiele eigenständig an TV Sender verkauft. England hingegen verbucht doppelt so hohe Einnahmen, was sich markant auf gesamtwirtschaftlicher Ebene eines Vereins widerspiegelt (siehe Abbildung 5).

➤ Nationale Transferumsätze im internationalen Vergleich

Transfers im Fußball sind elementare, wirtschaftliche Aktivitäten eines Vereins. Generierte Einnahmen über Spielerverkäufe werden in der Regel in neue Verpflichtungen investiert oder in infrastrukturelle Planungen eingeplant. Innerhalb einer Saison bildet sich während der Winterpause ein Zeitfenster, in welchem Spielerrekrutierungen anderer Vereine geneh-

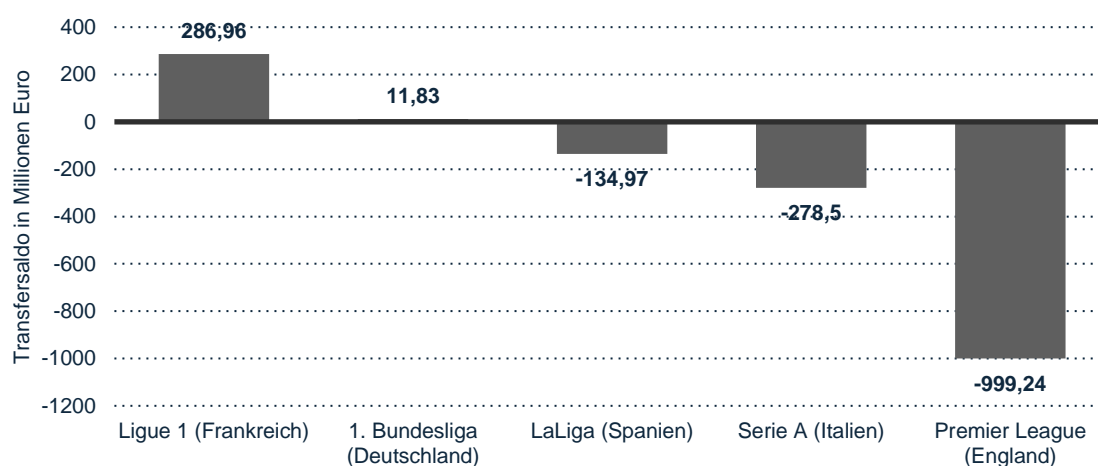


Abbildung 2: Transferbilanzen der fünf größten Fußball-Ligen in Europa in der Saison 2018/2019. September 2018) Quelle: statista 2019a

ligt sind. Ein weiteres großes Transferfenster befindet sich in der Sommerpause, sprich zwischen Ende der abgelaufenen Saison und vor Beginn der neuen. In diesen meist acht bis zehn Wochen (je nach Liga) können jegliche Spieler gegen Ablöse oder ablösefrei verpflichtet werden. Abbildung 2 dokumentiert die Transferbilanzen aus Europas Top-5 Ligen. Prägnant sticht die Bilanz der BPL heraus. Hier wurde in der Saison 2018/2019 ein Transferdefizit von fast einer Milliarde Euro erzielt. Dies lässt darauf schließen, dass englische Vereine enorme Summen in die Verpflichtung neuer Spieler investieren. Transfers

innerhalb der Liga egalisieren sich weitestgehend, da die Ausgaben eines Vereins gleichzeitig die Einnahmen des anderen sind. Gründe dafür sind gedeutete Umsatzdifferenzen, aus der TV-Vermarktung, zwischen England und den vier großen Nationen (Deutschland, Italien, Spanien, Frankreich). Große Vereine außerhalb Englands kompensieren gegebene Differenzen größtenteils durch andere Finanzierungsmöglichkeiten. Beispielhaft sind in diesem Zuge Investoren, Internationalisierungen, Merchandising oder Sponsoring zu nennen. All diese Finanzierungsmöglichkeiten werden in Abschnitt 3.4 ausgeführt.

Abbildung 3 verdeutlicht die Entwicklung der Transfereinnahmen und Ausgaben der deutschen Bundesliga. Wie in der oben aufgeführten Abbildung 2 gezeigt, verzeichnete die Bundesliga eine vergleichsweise ausgeglichene Transferbilanz mit leicht positiven Ergebnissen. Sowohl Entwicklungen der Ausgaben als auch Einnahmen dokumentieren einen nahezu kongruenten Verlauf. Ferner bezeichnet Abbildung 3 das wirtschaftliche Wachstum der Bundesliga. Mit höher dotierten TV-Verträgen, Sponsorships Spieltags-Einnahmen generierten Vereine höhere Aufwendungen in Spielertransfers. Sowohl Ausgaben

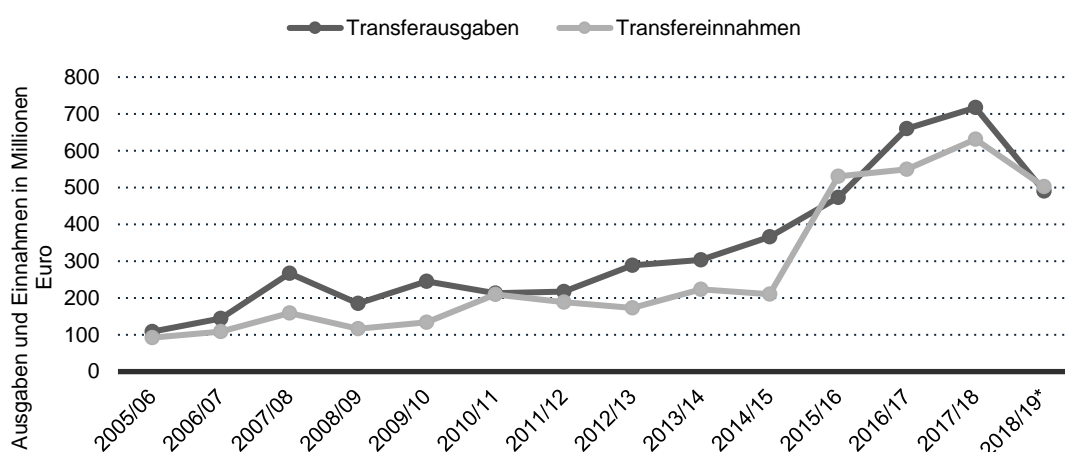


Abbildung 3: Höhe der Transferausgaben und -einnahmen der Fußball-Bundesligaklubs von der Saison 2005/2006 bis 2018/2019 Quelle: statista 12/2018a

als auch Einnahmen steigerten sich von Saison 2007/2008 bis 2017/2018 um 270% bzw. 580% (siehe Abbildung 3). Die für die Saison 2018/2019 aufgeführten Werte sind aufgrund der fehlenden Wintertransferperiode minder erfasst.

➤ Umsatzverteilungen im Fußballbusiness

Abbildung 4 veranschaulicht die Entwicklung der Umsätze aus der 1. und 2. Bundesliga. Diese Umsätze beinhalten sämtliche Einnahmen der jeweiligen Vereine im Gesamten. Umsatzzahlen einzelner Vereine sind nicht zu entnehmen. Die Jahresverläufe auf der Abszisse sind nicht, wie bei üblichen wirtschaftlichen Datenerfassungen, jährlich von dem 1. Januar des Jahres bis zum 31. Dezember aufgeführt. Hierbei handelt es sich um eine Saison (Geschäftsjahr), beginnend ab dem 01. Juli und laufend bis zum 31. Juni eines Folgejahres. Umsätze der 1. Bundesliga verzeichnen dabei ein stetiges Wachstum. Dies lässt auf die in Abschnitt 3 aufgeführten Gründe der Kommerzialisierung schließen. Umsätze der 1. Bundesliga konnten im Zeitraum der Saison 2008/2009 und 2016/2017 verdoppelt werden. Dies beruht hauptsächlich darauf, dass im Bereich der TV-Vermarktung gravierende Gewinne, aufgrund neuer TV-Vermarktungsrechte, verzeichnet wurden (siehe Abbildung 1). Hinzu kommen jährlich höher dotierte Sponsorships, steigende Ticketpreise, höhere Absätze im Merchandise und Erschließungen neuer, internationaler Märkte. All diese umsatzsteigern-

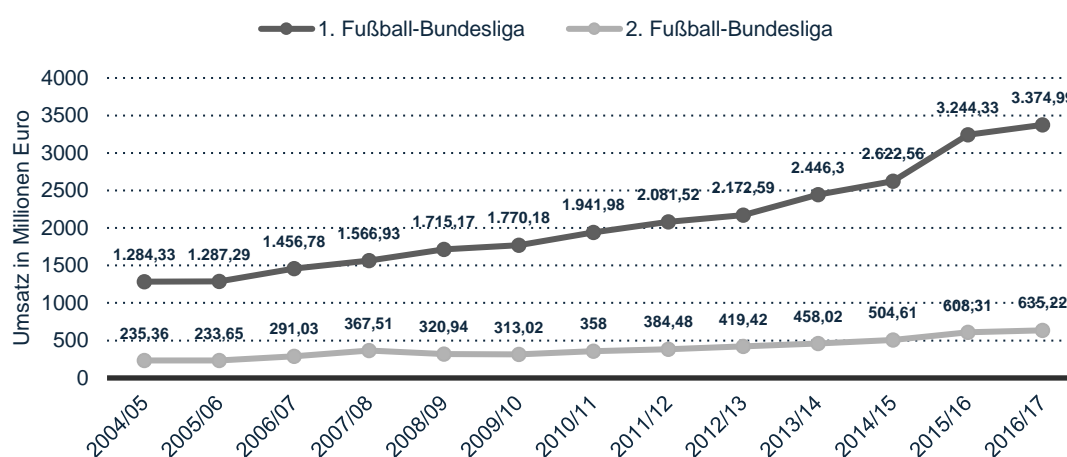


Abbildung 4: Umsatzentwicklung der deutschen Bundesliga Quelle: DFL 11/2018c

den Auslöser stützen sich auf die dauerhaft steigende Attraktivität des Fußballs. Die deutsche Bundesliga verzeichnet jährlich eine Wachstumsrate von sechs Prozent. Über die Jahre hinweg etablierte sie sich zu der umsatzstärksten Liga hinter der weit entfernten BPL (vgl. Chemnitzer/Leißle/Quitau 2015). Hinzugefügt sind Zahlen der 2. Bundesliga. Im Verlauf des Graphen sind markante Differenzen zu Umsätzen der 1. Bundesliga zu verzeichnen. In den letzten Jahren entsteht aufgrund der Kommerzialisierung eine steigende Differenz zwischen den Umsätzen. Ungleiche Verteilungen der TV-Einnahmen und steigende Umsätze leistungsstarker Spieler vergrößern die Schere zwischen den Ligen. Aus genannten Gründen liegt die Annahme nahe, dass für Aufsteiger der 2. Bundesliga eine

enorme Herausforderung besteht, sowohl wirtschaftlich als auch sportlich in der 1. Bundesliga konkurrenzfähig zu sein.

Bezugnehmend auf die Umsatzentwicklung der Bundesliga werden in Abbildung 5 die fünfzehn umsatzstärksten Vereine der Welt aufgeführt. Hierbei stellt sich deutlich heraus, dass deutsche Vereine im internationalen Vergleich eine untergeordnete Rolle spielen. Unter diesen Vereinen befinden sich sieben englische, drei spanische, zwei italienische, zwei deutsche sowie in französischer. Vereine der englischen BPL sind wirtschaftlich immens erfolgreich, aufgrund der TV-Vermarktung, welche sich signifikant von der deutschen diffe-

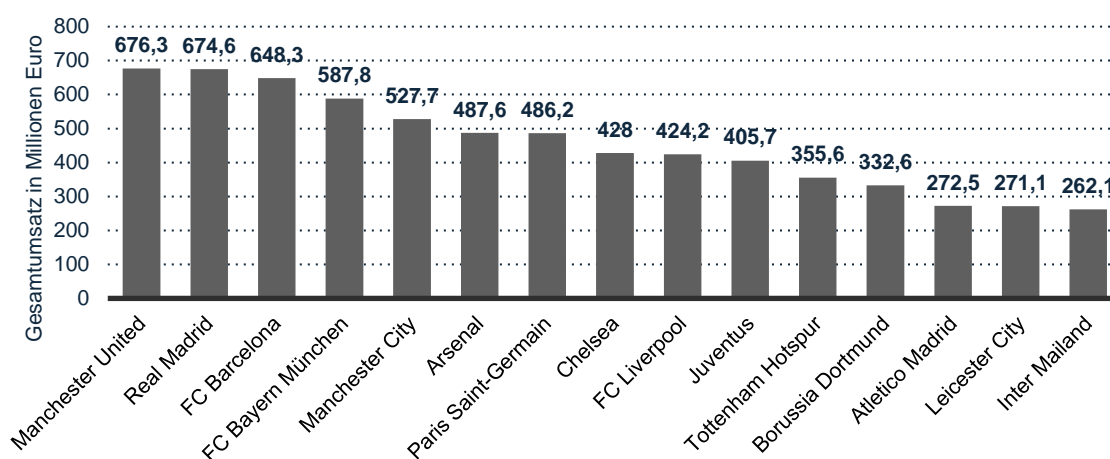


Abbildung 5: Gesamtumsätze internationaler Vereine Quelle: statista 2018b

renziert (siehe Abbildung 1). Hinzukommend gelten in der BPL andere rechtliche Grundlagen für Finanzierungsstrukturen. Solche werden in dem folgenden Abschnitt 3.4 näher erläutert.

➤ Vereins- und Spielerbasierte Marktwertanalyse

Vorige Abbildungen verdeutlichten eine immense Entwicklung von Einnahmen jeglicher Art. Abbildung 2 zeigt bereits eine hohe Aktivität des Transfermarktes, speziell auf dem englischen Markt. In Verbindung mit den stetig steigenden Kapitalen bilden sich erhöhte Marktwerte als Folge der durchgängigen Kommerzialisierung. Vergleicht man die gesamten Marktwerte der Bundesliga in einem Zehn-Jahres-Abstand, erkennt man die immense Entwicklung des Gesamtwertes „Fußball“. In der Saison 2008/2009 befand sich der kollektive Marktwert aller Bundesligakader auf einem Niveau von 1,46 Milliarden Euro. Innerhalb von 10 Jahren vervielfachte sich der Gesamtmarktwert auf 4,29 Milliarden Euro (vgl. transfermarkt 2019c). Dies ist eine prozentuale Steigerung von 294%, was einer Verdreifachung des Wertes in zehn Jahren entspricht. Im Vergleich zu der englischen BPL, wie bereits aufgezeigt mit Abstand die umsatzstärkste und wertvollste Liga der Welt, befindet sich

die Bundesliga deutlich im Hintertreffen. Der Wert aller zwanzig BPL Vereine beträgt 8,27 Milliarden Euro, was eine knappe Verdopplung in Bezug zur deutschen Liga darstellt.

In dem Bereich der Spielermarktwerte sind gleichwertige Entwicklungen zu verzeichnen. Abbildung 6 listet sämtliche Marktwerte der weltweit teuersten Spieler. Heraus stellt sich ein signifikant hoher Spieleranteil, der einen Marktwert jenseits der 100 Millionen Euro hat.

#	Name	Alter	NAT	Verein	Marktwert
1	Kylian Mbappé	20	FRA	Paris Saint-Germain	200,00 Mio. €
2	Neymar	26	BRA	Paris Saint-Germain	180,00 Mio. €
3	Lionel Messi	31	ARG	FC Barcelona	160,00 Mio. €
4	Mohamed Salah	26	EGY	FC Liverpool	150,00 Mio. €
5	Harry Kane	25	ENG	Tottenham Hotspur	150,00 Mio. €
6	Antoine Griezmann	27	FRA	Atlético Madrid	150,00 Mio. €
7	Kevin De Bruyne	27	BEL	Manchester City	150,00 Mio. €
8	Eden Hazard	28	BEL	FC Chelsea	150,00 Mio. €
9	Philippe Coutinho	26	BRA	FC Barcelona	140,00 Mio. €
10	Raheem Sterling	24	ENG	Manchester City	120,00 Mio. €
14	Leroy Sané	23	GER	Manchester City	100,00 Mio. €
25	Marc-André ter Stegen	26	GER	FC Barcelona	80,00 Mio. €
37	Jadon Sancho	18	ENG	Borussia Dortmund	70,00 Mio. €
51	Kai Havertz	19	GER	Bayer 04 Leverkusen	65,00 Mio. €

Abbildung 6: Top Spieler-Marktwerte Saison 2018/2019 (Eigene Darstellung) Quelle: transfermarkt 2019c

Alle in der Top-10 aufgeführten Spieler erreichen Marktwerte über 120 Millionen Euro. Der weltweit teuerste Spieler, Kylian Mbappé, durchbricht bereits die 200 Millionen Euro Marke. Vergleichsweise erreichte im Jahre 2010 kein Spieler weltweit einen reinen Marktwert von 100 Millionen Euro. Zu dieser Zeit verzeichnete der Argentinier Lionel Messi den höchsten Marktwert mit 80 Millionen Euro (vgl. Okraj 2010). Zudem bestätigen sich erneut die enormen Differenzen zwischen der englischen und deutschen Liga. 50 % der Top-10 Spieler sind in der BPL aktiv, der wertvollste Spieler der Bundesliga ist hingegen nur auf Rang 37 aufzufinden. Bezugnehmend auf deutsche Spieler befindet sich der wertvollste Spieler auf Rang 14 und spielt abermals in der umsatzstärksten Liga der Welt. Kai Havertz ist auf Platz 51 der erste deutsche Spieler, welcher auch in der Bundesliga aktiv ist. All diese Marktwerte belegen die sukzessive Entwicklung des kapitalisierten Fußballbusiness. Sämtliche gedeutete Einnahmequellen entwickeln eine unumgängliche Steigerung der Spielermarktwerte und damit ebenfalls eine Steigerung der verbundenen Vereinskaderwerte.

3.3 Professionalisierung des deutschen Fußballbusiness

Die aufgeführten Zahlen belegen, dass die professionelle Fußballbranche immense Summen generiert (siehe Abschnitt 3.2). Prozesse traditioneller Vereinsstrukturen bis hin zu professionellen Vereinen werden durch Marktentwicklungen, rechtliche Neustrukturierungen und eingeführten Strategien unterstützt. Historisch betrachtet, sind Auslöser der Professionalisierung eines Fußballvereins auf die frühen 1980er Jahre zurückzuführen (vgl. Schilhaneck 2008, 26ff.). Anfang der 80er Jahre generierte die Bundesliga pauschal 107,1 Millionen DM. Diese Summe setzte sich aus vier verschiedenen Einnahmequellen zusammen. 85 % umfasst Ticketverkäufe der gesamten Spieltage, bei denen in der Saison 80/81

im Schnitt 22.500 Zuschauer ein Spiel besuchten. Die restlichen 15 % der Einnahmen teilen sich die Posten Trikotsponsoring (7%), Bandenvermarktung (6%) und Ausrüsterverträge (2%). In den Jahren 84/85 entstand ein immenser Schub im Bereich der Übertragungsrechte, da aufgrund der Liberalisierung des deutschen Rundfunks private Sender auf Sendung gingen und damit einen Wettbewerb mit dem deutschen Rundfunk entfachten. Bis zu den 90er Jahren etablierte sich diese neue Einnahmequelle neben dem Ticketing als sehr gewinnbringend. In der Saison 84/85 schloss die Firma UFA Sport ein Vier-Jahrespaket der Rechte in Höhe von 135 Millionen DM ab (Schilhaneck 2008, 26ff.).

In den 90er Jahren professionalisierte sich der traditionelle Verein in seinen internen Strukturen. Bis zum Jahre 1995 wurden Vereine als idealtypische Vereine eingetragen. Diese Rechtsform war vor Zeiten der steigenden Wirtschaftlichkeit ein vorteilhaftes Modell. Steuerrechtlich gesehen, sind eingetragene Vereine von einer Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Grundsteuer und teilweise von der Umsatzsteuer befreit. Beruhend darauf, dass Vereine sich jedem Mitglied ehrenamtlich annehmen und diese fördern (vgl. Burghardt 2012). Ab dem Jahre 1995 verabschiedete der DFB die strikte Einhaltung der klassischen Vereinssatzung und genehmigte eine professionelle Vereinsstruktur. Damit reagierte der DFB auf die außerordentlichen Marktentwicklungen der Fußballbranche. Ehrenamtliche Mitarbeiter konnten im Zuge dessen durch fachspezifische Vorstände und Aufsichtsräte ersetzt werden, welche den steigenden wirtschaftlichen Aufgaben und Verantwortungen gewachsen waren. Demzufolge entwickelten sich Vereine in ökonomischen Strukturen signifikant weiter (vgl. Empacher 2000). Zudem besitzt eine Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung den Vorteil, dass mittels einer Vereins-Mitgliederversammlung nicht weiter in Strukturen oder Entscheidungen der professionellen Abteilung eingegriffen werden kann. Durch eine Ausgliederung agieren diese weitestgehend eigenständig, jedoch besitzt ein Verein durch die eingeführte „50+1“ Regelung weiterhin eine Stimmmehrheit der Gesellschaft (vgl. Burghardt 2012).

Mit Verlauf der 90er Jahre und der damit verbundenen Entwicklung der Sportübertragung und Sportberichterstattung entwickelten Vereine neue Potenziale im Bereich des Sponsorings. Zahlreiche neue Werbemöglichkeiten, wie beispielsweise das klassische Trikotsponsoring, Bandenwerbung mittels Drehbanden, Lautsprecherdurchsagen sowie Durchführungen von Pausenaktionen, wurden durch mediale Übertragungen geschaffen, wodurch viele Unternehmen an Sponsorships mit Vereinen interessiert waren. (vgl. Bruhn 2010, 7ff.). Im Zuge dessen gliederten Vereine ab der Saison 99/00 Prozesse der Vermarktungen in 3 Formen aus (vgl. Schilhaneck 2008, 50f). Neben der klassischen Form, der ganzheitlichen Selbstvermarktung aller Werberechte, entstanden zwei weitere. Einerseits die Vermarktung einzelner Werbebereiche über fachspezifische Agenturen, wie

Bandenwerbung oder Trikotsponsoring. Andererseits etabliert sich die gesamte Fremdvermarktung aller Werberechte über Externe. Gründe für Auslagerung der Vermarktung werden in einem Artikel der Westdeutschen Zeitung mit Martin Kind, Vorstandsvorsitzender Hannover 96 deutlich. Externe Vermarktungsagenturen besitzen fachbezogenes Know-How, große Netzwerke und Professionalität. Zudem ersparen sich Kosten, wie Räumlichkeiten oder Personalkosten, für vereinsinterne Vermarktungsabteilungen (vgl. Kupfer 2009).

Vereine entwickelten sich mit Verlauf der Jahre zu sehr starken und umsatzreichen Vereinen. Da jedoch Vereine als Non-Profit Organisation geführt werden und das Marktpotenzial in sämtlichen Indikatoren wie Zuschauerzahlen, Werbeeinnahmen, Ticketpreisen oder auch Spielergehältern stetig zunimmt, entschied sich der DFB im Jahre 1998 zu einem wichtigen Schritt in Richtung der heutigen professionellen Vereine. Hierbei genehmigte der DFB ab dem Jahre 1998 die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung innerhalb eines Vereins. Somit konnte die professionelle Spielerabteilung eines eingetragenen Vereins von diesem Zeitpunkt an selbstständig wirtschaften (vgl. Damm 2008, 21f). Mit Änderung der Statutenregelungen, führte der DFB gleichzeitig die bis heute geltende Regel des „50+1“ ein. Hierbei soll vermieden werden, dass Großinvestoren, Hauptfunktionär mit Stimmmehrheit der ausgegliederten Abteilung werden. In Abschnitt 3.5 wird die Regelung „50+1“ weiter ausgeführt.

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts entwickelte sich in der globalen Gesellschaft ein grundlegend neuer Markt, der auch gesamte Marketingprozesse des Fußballbusiness betrifft. Durch den gesellschaftlichen Wandel der Digitalisierung erschließen sich zahlreiche neue Potenziale und Einnahmequellen des Sports. Die deutsche Bundesliga reagierte auf den digitalen Wandel mit Gründungen der Sportcast und der DFL Digital Sport GmbH in den Jahren 2006 und 2012 (vgl. Seifert 2017, 1071). Die Tochtergesellschaft „Sportcast“ der DFL ist zuständig für die Erstellung des Bewegtbildmaterials. Dieses wird an TV-Sender und moderne Streamingdienste verkauft, was positive Effekte der TV-Einnahmen nach sich zieht. Die DFL Digital Sport GmbH fokussiert sich auf die Bespielung der neuen Medien, wie Social Media oder der Bundesliga App. Hierbei werden globale Zielgruppen erreicht und mit exklusiven digitalen Inhalten rund um den Fußball versorgt (vgl. DFL Digital Sport 2019). Vereine nutzen den gesellschaftlichen Wandel der Internetnutzung ebenso für neue Marketingkonzepte. Einführungen neuer Abteilungen, welche Social Media Plattformen bespielen, oder digitale Sponsoring-Angebote verhelfen zur Umsatzmaximierung oder globaler Reichweite. Im Zuge der in Abschnitt 3.4 behandelten Internationalisierung erzielen Vereine, durch digitale Formate, gezielte Ansprachen und versorgen Fans mit Live-Inhalten auf globaler Ebene (vgl. Seifert 2017, 1071f).

3.4 Etablierte und kommerzielle Finanzierungsstrukturen

Zwei differenzierbare Finanzierungsformen werden grundlegend betrachtet. Zum einen die Innenfinanzierungen, wie operative Gewinne und Cash-Flows und zum anderen die Außenfinanzierung, die sich in Form von Beteiligungen, Krediten und Anleihen ausdrückt (vgl. Kern 2007, 17ff.). Durch Generierung differenter Einnahmequellen sind Vereine minder abhängig von speziellen Finanzquellen. Dadurch wird gewährleistet, dass Verbindlichkeiten beglichen werden können oder nachhaltige Investments auf sportlicher bzw. wirtschaftlicher Basis getätigt werden. Ausgaben haben sich mit den steigenden Gewinnen proportional entwickelt. Der Posten „Personalkosten“ bildet in Vereinen eine der Hauptausgaben. Selektiv betrachtet bilden ausschließlich Gehälter von Spielern und Trainern der Bundesliga 36,7% der gesamten Aufwendungen. Summiert mit den Personalkosten aus „Handel/Verwaltung“ steigt der Prozentsatz auf 43,3% (vgl. DFL 2018c, 30). Internationale Personalkosten anderer Top-Vereine belaufen sich auf fast siebzig Prozent, aufgrund exorbitanter Spielergehälter (vgl. Chemnitzer/Leißle/Quitau 2015, 4).

3.4.1 Säulen der Umsatzverteilung von Fußballvereinen

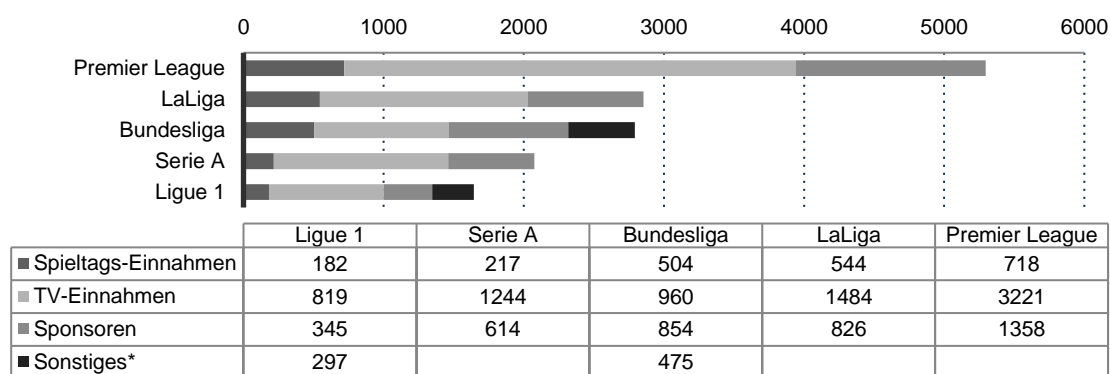


Abbildung 7: Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen in der Saison 2016/2017 (in Millionen Euro) Quelle: statista 2019b

Klassische Innenfinanzierungen professioneller Fußballunternehmen bilden sich aus drei Haupteinnahmequellen. Eine vierte Quelle, „Merchandising“, wird in einzelnen Statistiken ergänzt. In diesem Falle ist das Merchandise in die Quellen der „Spieltags-Einnahmen“ und „Sponsoren“ integriert. Dies bezieht sich darauf, dass Merchandise-Verkäufe in den Spieltag integriert werden und Erlöse aus Werbemaßnahmen in den Posten „Sponsoring“ fließen. Hierbei handelt es sich, wie Abbildung 7 zu entnehmen, um operative Spieltags-Einnahmen, TV-Einnahmen und Sponsoring-Aktivitäten. Sonstige Umsätze grenzen sich in

der französischen und deutschen Liga nochmals von dem Posten „Sponsoren“ ab. Es handelt sich um separate Einnahmen zu abgeschlossenen Sponsorships. Hierbei handelt es sich um zusätzliche Zahlungen seitens Sponsoren. In der spanischen, englischen und italienischen Liga ist der Posten „Sonstige“ in „Sponsoring“ integriert (vgl. Deloitte 2018). Abbildung 7 verdeutlicht wiederum die hohe Abhängigkeit von Vereinen zu Einnahmen aus der TV-Vermarktung. Alle Ligen weisen im Posten „TV-Einnahmen“ den höchsten Wert auf. Speziell die markanten Mehreinnahmen der englischen Premier League gründen auf den hohen Einnahmen der TV-Vermarktung. „Spieltags-Einnahmen“ umfassen sämtliche Einnahmen, die während eines Spiels des Vereins umgesetzt werden. Demzufolge beinhaltet dies Ticketverkäufe, Cateringeinnahmen, Verkauf von Merchandise Artikeln in Fanshops oder Hospitality-Umsätze. Einnahmen des „Sponsorings“ beinhalten selektive Umsätze von Sponsoring Maßnahmen. Nach Bruhn werden Sponsorings in drei Formen untergliedert. Die höchste Form bildet das Full-Sponsoring, in dessen Rahmen ein Partner sämtliche Werbemaßnahmen einnimmt. Weitere Formen sind zum einen das Haupt-Sponsoring, bei dem ein Partner die Hauptteile der Rechte in Anspruch nimmt. Neben diesem entstehen noch vereinzelte Werbemöglichkeiten, wie Serviceleistungen, verwertet als Co-Sponsorings (vgl. Bruhn 2010, 81).

3.4.2 Formen der Außenfinanzierung professioneller Vereine

Neben in Abschnitt 3.4 aufgeführten Innenfinanzierungen, entwickeln professionelle Vereine weitere Finanzierungsformen, um Eigenkapitale zu maximieren. Mit Genehmigung der Ausgliederung von Lizenzspielerabteilungen erschlossen sich neue Formen der Außenfinanzierung. Motive für Außenfinanzierungen bilden sich aus ideellen und kommerziellen Interessen verschiedener Unternehmen. Ideelle Motive beziehen sich auf Steigerungen des sportlichen Erfolgs oder auf Imagegewinne der Beteiligungsfirmen. Jedoch sind rein ideelle Motive im Fußballbusiness selten aufzufinden. Überwiegend werden kommerzielle Motive verfolgt, bei denen Hauptpriorität die Gewinnmaximierung umfasst (vgl. Burghardt 2012, 136ff.). Folgend werden drei Formen der Außenfinanzierung aufgezeigt (vgl. Teichmann 2007, 127ff.).

1. **Beteiligungsfinanzierung:** Beteiligungsfinanzierungen finden sich in jeglichen Sportorganisationen wieder. In der Rechtsform des eingetragenen Vereins bilden Beitragszahlungen der aktiven und passiven Mitglieder konstante Einnahmequellen. Mit Gründung kapitalgesellschaftlicher Rechtsformen bilden sich neue Formen der Finanzierung heraus. Einerseits etablierten sich Investoren aus rein finanzieller Absicht und andererseits als strategische Partner, was in Abschnitt 3.4 näher erläutert

wird. Eine dritte und durchaus finanzstarke Form bildet der Börsengang einer ausgliederten Abteilung. Für die Durchführung eines Börsengangs von Fußballvereinen müssen jedoch verschiedene Bedingungen erfüllt sein, um einen solchen langfristig zu rechtfertigen. Vereine müssen große Fanszenen, sportliche Erfolge, wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit, klare Unternehmensstrategien mit professionellen Management und einen starken Markennamen aufweisen, um am Börsenmarkt lukrative Investments darzustellen. Im Gegenzug erlangen Vereine durch einen erfolgreichen Börsengang immense liquide Mittel zur Professionalisierung des Vereins. Steigerungen des sportlichen Niveaus mittels Investments in Spielerkader, Modernisierungen der Infrastruktur oder Fanbindungen durch Aktienverkauf können Vereine nachhaltig zum Vorteil nutzen. Gegenüberstehend entstehen bei einer solchen Finanzierungsform Risiken. Durch Publikationspflichten müssen Vereine jegliche Zahlen und Investments offen kommunizieren und stetiges Wachstum gewährleisten, um Renditen zu sichern. Hinzu kommt, in nationaler Sichtweise, dass aufgrund der Regularien seitens des DFB nur begrenzte Anteile veräußerbar sind (vgl. Teichmann 2007, 135ff.).

2. **Kreditfinanzierung:** Die konventionelle Form der Hausbankkredite bildet einen hohen Anteil der Außenfinanzierung. Gründe hierfür beruhen auf einer hohen Flexibilität der Rückzahlung und einem nominalen Niedrigzins (vgl. Hasler 2014, 1ff.). Zudem sind Kreditgeber in diesem Fall nicht berechtigt Geschäftsprozesse anteilig zu steuern. Sie fungieren als reiner Kapitalgeber mit Rückzahlungsrechten des Kredits. Mit steigenden Kreditforderungen von Vereinen und der sinkenden Marktkraft von Banken, verringern sich jährlich neue Kreditaufnahmen. Hauptgründe sind schlechte Sicherheiten von Vereinen, die meist nur Spielerkader als hohes Kapital vorweisen können, da Stadien meist Fremdeigentum sind. Mit Rückgang der Hausbankkredite, erschlossen Vereine neue Außenfinanzierung des Kapitalmarktes.
3. **Subventionsfinanzierung:** Finanzielle Unterstützungen seitens des Staates werden im Rahmen von Modernisierungsprozessen an Stadien, Nachwuchsleistungszentren oder Trainingszentren des Vereins gewährt (vgl. Teichmann 2007, 58ff.). Andere Subventionsmöglichkeiten bilden sich aus Bereitstellung liquider Mittel seitens Vermarktungsagenturen oder Mäzen, die in Führungspositionen agieren. Vermarktungsagenturen nutzen das gängige Mittel der „Signing-Fee“. Hier werden bei Vertragsabschlüssen direkte Abschlusszahlungen oder auch „Handgeld“ gezahlt. Andere besondere Subventionsformen sind das Mäzenatentum. Hierbei handelt es sich in der Regel um wohlhabende Privatpersonen, die durch hohe finanzielle Bereitstellungen langfristige sportliche Erfolge erreichen möchten. Mäzen bringen

meist durch Rekrutierungen in Top-Management Positionen Eigenkapitale ein. Formen des Mäzenatentum sind überwiegend im Ausland aufzufinden, da rechtliche Ausprägungen deutscher Verbände dies weitestgehend einschränken (vgl. Chemnitzer/Leißle/Quitau 2015, 22ff.).

3.4.3 Investoren im Fußballbusiness

Eine spezielle Form der Finanzierung bildet die vertragliche Bindung mit Investoren. Hierbei handelt es sich primär um die Bereitstellung liquider Mittel für Investitionen in sportliche und infrastrukturelle Aspekte. Investorenfinanzierungen werden in zwei Dimensionen differenziert. Zum einen werden Finanzinvestoren und zum anderen strategische Partnerschaften als Kooperationspartner gebunden. Finanzinvestoren involvieren sich ausschließlich aus rein wirtschaftlicher Sicht. Die Bereitstellungen hoher liquider Mittel erfolgen meist in Form von Private Equity. Hierbei werden Gesellschaftsanteile der ausgegliederten Vereinsabteilung außerbörslich und zeitbegrenzt erworben (vgl. Scheuplein 2018, 3ff.). Finanzinvestoren fokussieren sich bei dieser Form auf Renditen und Vereine erlangen hohe liquide Mittel. Jedoch finden Finanzinvestoren in Deutschland selten Anwendung. Aufgrund der „50+1“ Regelung ist es Investoren nicht gestattet hohe Anteile an Gesellschaften zu halten (vgl. Burghardt 2012, 202ff.). Zusätzlich bestehen geringe Renditeaussichten hinsichtlich geringer Gewinnfokussierung von Vereinen. In ausländischen Ligen sind Finanzinvestoren öfter anzutreffen, da Vereine hohe Anteile veräußern. Strategische Investoren hingegen finden des Öfteren Anwendung. Große Wirtschaftsunternehmen eignen sich Gesellschaftsanteile der Vereine an. Jedoch steht hier auf Unternehmensseite kein Renditenerlös im Fokus. Vielmehr sollen durch enge Kooperationen strategische Erfolgsfaktoren, wie beidseitiger Imagegewinn, Erschließungen neuer Märkte oder große Werbepattformen generiert werden (vgl. Chemnitzer/Leißle/Quitau 2015, 23f.). Je nach Kapitalaufwand erlangen Unternehmen gewisse prozentuale Anteile und damit verbundene Mitbestimmungsrechte der ausgegliederten Gesellschaft. Mittels langjähriger Kooperationen wird gezieltes Fachwissen großer Unternehmen in Vereine einbezogen, sodass Nutzen für Vereine entsteht (vgl. Teichmann 2007, 134f.). Aufgeführte Formen der Investoren ermöglichen hohe liquide Mittel für sportliche und/oder wirtschaftliche Zwecke von Vereinen. Investorenbeteiligungen bilden für Vereine eine lukrative Außenfinanzierung, aufgrund der Generierung hoher liquider Mittel. Jedoch ist es unabdingbar, dass derartige Involvements ein negativen Faktor für die in Abschnitt 3 und 3.1 gedeuteten kulturellen Werte darstellen. Wirtschaftlich und sportlich erfolgreiche Vereine erlangen deutlich höhere Kapitale, welche in den Ausbau des sportlichen Leistungsgefüges investiert werden. Demzufolge entstehen mit Verlauf der Saisons eine immer größer werdende Wettbewerbsverzerrung auf sportlichem Niveau (vgl.

Mueller 2019, 312f). Belegen lässt sich dies anhand der vergangenen zehn deutschen Meisterschaften, bei denen der wirtschaftlich erfolgreichste Verein, der FC Bayern München, siebenmal die Meisterschaft gewann, sechs davon in den vergangenen sechs Jahren (vgl. DFB 2018b).

3.4.4 Internationalisierung professioneller Vereine

Internationalisierungsprozesse europäischer Top-Vereine bilden eine feste Säule strategischen Ausrichtungen. Sternad, Höfferer und Haberer deuten, „Jenen Betrieben, die in der Lage sind, die internationalen Marktchancen für ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot zu erkennen und auch entsprechend zu nutzen, ohne die damit verbundenen Risiken zu vernachlässigen, eröffnen sich Möglichkeiten zu Wachstum, Gewinnsteigerung und Entwicklung neuer Wettbewerbsvorteile“ (vgl. Sternad/Höfferer/Haber 2013, 3). Top-Managements implementieren Internationalisierungsentscheidungen nach ausreichenden Analysen interner und externer Strukturen. Gründe für Internationalisierungen professioneller Vereine bilden sich aus ausgeschöpften nationalen Marktpotenzialen, internationaler Bekanntheit, globaler Fanszenen, sportlicher Erfolge oder dem Interesse internationaler Sponsoren (vgl. van Overloop 2015, 89ff.). Internationalisierungen von Bundesligavereinen äußern sich in Form von Trainingslagern im Ausland, Promotionstouren, Gastspielen, Errichtung von internationalen Vereinszentren oder Partnerschaften mit ausländischen Vereinen (vgl. Post/Druker 2018, 4). Motive für internationale Projekte bilden primär Marktpotenziale der Markenbekanntheit. Mit Steigerung der globalen Markenbekanntheit ergeben sich Potenziale der Umsatzmaximierung mittels Merchandising, Mitgliedszahlen und Sponsorships bei zielmarktorientierter Attraktivität. Im Zuge der aufgeführten Internationalisierungsmaßnahmen erschließen sich mitunter Auswirkungen auf nationale Fanszenen. Folgen aufkommender Vereinspräsenzen in internationalen Zielmärkten umfassen geringere Marketingaktivitäten im nationalen Raum und Distanzierungen von klassischen Vereinswerten durch zahlreiche internationale Inhalte wie Werbe- und Sponsoring-Maßnahmen.

3.5 Rechtliche Ausprägungen

Das Fußballbusiness entwickelte sich wie Abschnitt 3.2 belegt zu einem exorbitant umsatzstarken Markt. Speziell Spielergehälter und Transferumsätze verzeichnen enorme Verläufe. Da sportliche Leistungserstellung mit genannten Faktoren einhergeht, nutzen Vereine vermehrt aufgeführte Finanzierungsformen der Investoren oder Außenfinanzierungen. Im Zuge dessen werden Gesellschaftsanteile ausgegliederter Geschäftsbereiche veräußert. Folgen sind Mitbestimmungsrechte bei Geschäftsentscheidungen vereinsfremder Personen, welche überwiegend im wirtschaftlichen Interesse des eigenen Unternehmens entscheiden könnten. Ein weiterer Aspekt des erhöhten Involvements großer Investoren sind ungleiche Verhältnisse zwischen Vereinen, da hohe verfügbare Kapitale Ungleichgewichte zwischen Vereinen im nationalen und internationalen Vergleich entstehen lassen.

Entgegen dieser zwei kommerziellen Strukturänderungen richteten nationale Verbände (DFL) und internationale Verbände (UEFA / FIFA) grundlegende Richtlinien ein, um weitestgehend gleiche Wettbewerbsbedingungen und Stimmhoheiten auf Vereinsebene zu gewährleisten.

➤ *„50+1“ Regelung der Deutschen-Fußball-Liga*

Der im Oktober 1998 beschlossene Abschnitt §16c der DFB-Satzung schränkt hohe Anteilsübernahmen seitens Investoren innerhalb einer vereinszugehörigen Kapitalgesellschaft weitestgehend ein. „Der Mutterverein ist an der Gesellschaft mehrheitlich beteiligt („Kapitalgesellschaft“), wenn er über 50% der Stimmenanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmenanteils in der Versammlung der Anteilseigner verfügt“ (vgl. DFB 2018a, 15f). Mittels dieses Abschnittes sind deutsche Vereine der Bundesliga dazu verpflichtet, eine Mehrheit der ausgegliederten Kapitalgesellschaft inne zu halten. Dies ermöglicht es keinem Wirtschaftsunternehmen hohe Anteile an der Kapitalgesellschaft zu erwerben. Mehrheitliche Stimmrechte sichern die Entscheidungsfindung aller Geschäftsausrichtungen. Diese müssen im Rahmen des Vereins gewährleistet sein.

Die Regelung existiert ausschließlich innerhalb der deutschen Bundesliga. Andere europäische Top-Ligen sind in der Lage große Teile ihrer Vereine zu veräußern und somit horrenden Summen für sportliche Zwecke zu nutzen. Dies führt zu teilweise ungleichen Bedingungen, da internationale Vereine Möglichkeiten besitzen, einen höheren Kapitalaufwand in Spielergehälter und Ablösen zu investieren. Demzufolge stößt die „50+1“ Regelung national vermehrt auf Kritik seitens Vereinsführungen, welche diese als Wettbewerbsnachteil im Fußball sehen (vgl. Burghardt 2012, 202f). Faktisch betrachtet verstößt die Regelung gegen unionsrechtliche Wettbewerbsrechte gemäß Artikel 101 des AEUV (vgl. Burghardt

2012, 253). In Folge dessen könnten Klagen gegen die aufgeführte Regelung vor dem obersten Gerichtshof , zu einer Auflösung dieser führen.

➤ *Lizensierungs-Verfahren in Deutschland*

Professionelle Sportorganisationen sind verpflichtet Auflagen und Anforderungen des Ligaverbandes zu erfüllen. Bei Erfüllung werden Lizenzen zur Spielerlaubnis, in den jeweiligen nationalen Ligen, vergeben. Europaweit unterliegen diese Lizenzordnungen übergeordneten Richtlinien der UEFA. In Zuge dessen werden Lizenzordnungen der deutschen Liga aufgeführt. Internationale Lizenzvergaben weisen vereinzelte Unterschiede auf, welche irrelevant für den Verlauf der Arbeit sind. Gründe für Lizensierungen umfassen Aspekte wie eine sichere Planung des Ligabetriebs, Integrität des Wettbewerbs, Glaubwürdigkeit, stabile Finanzstrukturen und das positive öffentliche Image (vgl. DFL 2018d).

➤ „Financial Fairplay“-Verordnung der FIFA

Das von der UEFA, im Jahre 2009, eingeführte „Governance-Projekt“ zu einem europaweiten finanziell ausgeglicheneren und fairen Wettbewerb bildet in dem sich exorbitant entwickelnden Fußballbusiness eine fundamentale Richtlinie. Grundlegende Anforderungen und Ziele müssen im Bereich der Klubfinanzierung, zur Wahrung des traditionellen Fußballs, erfüllt werden. Hierzu zählen Aspekte wie Transparenz von Klubs, fristgerechte Zahlungen (Arbeitnehmer, Steuern / Versicherungen, gegenüber anderen Vereinen), Disziplin bei Klubfinanzierungen und Nachhaltigkeit des Fußballs. Eine besondere Fokussierung liegt im Zuge des Reglements auf Vorweisung ausgeglichener Rechnungsbilanzen und der verbindlichen Zahlung von Ablösen und Gehältern (vgl. UEFA 2018). Hohe Überschreitungen von Vereinsbudgets konnten vor der Einführung des FFP-Reglements, durch in Abschnitt 3.4.3 aufgeführte private Kapitalgeber, ausgeglichen werden. Demnach entwickelte sich eine Art Wettbewerbsverzerrung, da Vereine ohne Investoren geringere Möglichkeiten der Finanzierungen hatten und nach wie vor haben. Das FFP verlangt die Finanzierung von Spielerinvestitionen aus klubeigener Kapitale (vgl. Pieper/Martensen 2019, 64).

Eine europaweite Sicherung der Einhaltung aufgeführter Prinzipien wird seitens eines gegründeten Gremiums Finanzkontrollkammer für Klubs (FKKK) gewahrt. Verstöße ziehen disziplinarische Konsequenzen für Vereine nach sich und manifestieren sich in Form von Strafzahlungen bis hin zu Ausschlüssen aus internationalen Turnieren (vgl. UEFA 2018).

4 Nachwuchsfußball und Talentförderung in Deutschland

Spieler unter 18 Jahren sind in dem aktuellen Fußballbusiness keine Seltenheit. Frühzeitige sportliche Entwicklungen sind im heutigen Fußball grundlegender Bestandteil. Schnelle Reifeprozesse führen junge Spieler zu Einsätzen in zahlreichen Top-Ligen des Fußballs. Gründe dafür finden sich in Talentförderungen auf Vereins- und Verbands-Ebene. Mit der Jahrtausendwende entstanden europaweit professionelle Nachwuchsleistungszentren (NLZ) mit hochwertigen Scouting-Abteilungen. Steigende Kapitale verschiedenster Quellen ermöglichten nachhaltige Investitionen in Nachwuchsleistungszentren. Abschnitt 4.4 belegt die Vereinsverpflichtung zu einer nachhaltigen Talentförderung, aufgrund zahlreicher DFL-Lizenzierungsordnungen.

In der Saison 2017/2018 verzeichnete die deutsche Bundesliga mit einem Altersdurchschnitt von 24,5 Jahren einen historischen Tiefstwert (vgl. DFL 2018c, 24). Die sich entwickelnde Talentförderung legt dabei den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft junger Talente. Im Zuge der Kommerzialisierung und Globalisierung verpflichten nationale Vereine vermehrt internationale Spieler auf hohem Niveau, was in Abschnitt 4.3 thematisiert wird. Zunehmende internationale Verpflichtungen erschweren Chancen für deutsche Talente, sportlichen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Herz 2015, 31f).

Moderne, hochprofessionelle Leistungszentren und Talentförderungsprogramme erhöhen proportional die Anforderungen an Spieler, um sich sportlich durchzusetzen. Komplexe sportwissenschaftliche Talentsichtungsverfahren unterstützen Scouts und Trainer bei der qualifizierten Sichtung sportlicher Talente. Der Weg zum Profidasein erfordert jedoch nicht nur sportliche Faktoren. Die in Abschnitt 4.5 geschilderten Umweltfaktoren wie Bildung, Familie und Soziales beeinflussen den sportlichen Erfolg junger Talente. Neben den durchweg positiven Neustrukturierungen des deutschen Nachwuchsfußballs stellen die Entwicklungen im Anschluss an das Bosman-Urteil immense Probleme für deutsche Nachwuchsspieler dar. Sowohl Chancen als auch Risiken für Nachwuchstalente werden in Abschnitt 4.3 konkretisiert. Entwicklungen der vereinsbasierten Nachwuchsleistungszentren werden in Abschnitt 4.4 verdeutlicht

4.1 Begriffsdefinition „Talent“

Hauptbereiche der Arbeit befassen sich mit dem Begriff des Talents und der damit verbundenen Talentförderung im Fußball. Zum besseren Verständnis ist es elementar, die Begrifflichkeit des Talents näher zu deuten. In allgemeinen Definitionsansätzen finden sich in Bezug auf ein Talent vermehrt gleichwertige Aspekte. „Stets geht es um die Aktivierung von

ungenutzten Potentialen.“ (Peter 2018, 71) nach Peter oder Talentforscher Bloom „By talent we mean an unusually high level of demonstrated ability, achievement, or skill in some special field of study or interest“ (Bloom 1985, 5) verweisen auf grundlegende Eigenschaften des außergewöhnlichen Potenzials auf einer Charakterebene, die sich von gesellschaftlichen Ausprägungen differenzieren. Talenteigenschaften sind in vielen Bereichen aufzufinden und bedingen unterschiedliche Charakteristiken. Weiterführend beziehen sich Deutungen auf den relevanten Bereich des Sports.

Sportbezogene Deutungsansätze des „Talents“ beziehen sich grundlegend auf Personen im Kindes und Jugendalter. Dies beruht darauf, dass im Sport außergewöhnliche Leistungen frühzeitig abgerufen werden müssen, um nachhaltigen Erfolg zu erreichen. In der Talentdiagnose der Spieler müssen bestimmte Faktoren erfüllt sein, sodass man von einem Talent oder einer besonderen Begabung ausgeht. Gabler und Mergner stellen eine treffende Deutung des Talents: „Als sportliches Talent kann eine Person in einem bestimmten Entwicklungsabschnitt bezeichnet werden, die bestimmte körperliche, motorische und psychische Bedingungen aufweist, die bei günstigen Umweltbedingungen mit großer Wahrscheinlichkeit zu späteren hohen Leistungen führen“ (vgl. Gabler/Mergner 1990, 8). Selektive Voraussetzungen werden im weiteren Verlauf des Kapitels unter Anforderungsprofilen ausgeführt.

4.2 Entwicklung des deutschen Nachwuchsfußballs

Ein Hauptgrund für die Neustrukturierung des deutschen Nachwuchsfußballs war die Europameisterschaft 2000 in den Niederlanden und Belgien. Die deutsche Nationalmannschaft scheiterte bereits in der Gruppenphase an den Nationen Rumänien, England und Portugal (vgl. transfermarkt 2018b). Analysen des DFB begründeten diesen Misserfolg mit fehlenden Nachwuchstalenten und der damit verbundenen mangelhaften Talentförderung in Deutschland. Sowohl DFB als auch DFL erkannten immenses Handlungspotenzial innerhalb der deutschen Talentförderung, zur Wahrung der internationalen Konkurrenzfähigkeit. Die Heim-WM in Deutschland aus dem Jahre 2006 intensivierte die Neustrukturierung der Talentförderung, da erneute Misserfolge unbedingt vermieden werden sollten.

In der Saison 2002/2003 gliederten sich die Talentförderungsprogramme des DFB flächendeckend ein (vgl. DFB 2019). Einführungen zahlreicher Formen der Talentförderungen seitens des DFB und der DFL bewirkten eine belegbare Leistungssteigerung der sportlichen Talente Deutschlands. Hierbei intensivierten sich Scouting-Programme und sportliche Förderungen, welche in Abschnitt 4.2.1 dargestellt werden. Bindeglied zwischen den

Profiteams und Nachwuchsmannschaften bildet eine 2003 gegründete Junioren-Bundesliga. Chancen dieser werden in Abschnitt 4.2.2 näher aufgezeigt.

4.2.1 Professionelle Talentförderung des DFB

Flächendeckend befinden sich in Deutschland 366 Talent-Stützpunkte, mit 1.300 qualifizierten Stützpunkttrainern. Demnach besteht weitestgehend die Gewährleistung der Sichtung jedes potenziellen Talents deutschlandweit. 29 Stützpunktkoordinatoren fungieren, in Zusammenarbeit mit den Landesverbänden, als Schnittstelle zu den Talentsichtungen des DFB. Die Talentförderungsmaßnahmen unterstützen mittels des aufgeführten Konstrukts jährlich bis zu 14.000 Nachwuchsspieler der Altersklassen U12 bis U14, die sportliches Potenzial mitbringen (vgl. DFB 2014, 208f).



Abbildung 8: Förderstufen der DFB-Talentförderung Quelle: DFB 2019

Das implizierte Programm des DFB untergliedert sich in fünf Förderstufen, wie in Abbildung 8 ersichtlich wird (vgl. DFB 2019).

1. **Kinderfußball:** Fundament des gesamten Förderungsprogramm bildet eine freie Entwicklung der ersten Erfahrungen mit dem Sport. Pragmatische Bildungsaufgaben, wie das Erlernen von kognitiven und koordinativen Sportausprägungen, bilden Bestandteile des Schul- und Vereinssports. Zusätzlich erlernen Kinder wichtige empathische Grundlagen im Bereich Fairplay, Teamfähigkeit oder die Einhaltung von Regeln und Werten (vgl. Neuber/Golenia/Krüger/Pfitzner 2013, 425).
2. **Talentförderung 1. Stufe:** Die erste Stufe des professionellen Programms umfasst die Sichtung eines Talents durch 1.300 qualifizierte Stützpunkttrainer. Talentförderungsmaßnahmen in national verteilten Stützpunkten bilden neben vereinsbasierten Training einen wichtigen Faktor. Zusätzliche Trainingseinheiten der DFB-Stützpunkte vermitteln individuelle Trainingsmethoden und Leistungsverbesserungen einzelner Talente.

3. **Talentförderung 2. Stufe:** Spitzentalenten der zweiten Förderungsstufe nehmen sich professionelle Leistungszentren und Spitzenförderungen der Landesverbände an. Ziel dieser Maßnahmen umfasst eine intensive Trainingssteuerung und ein zertifiziertes Umfeld für eine Profi-Karriere. 40 Eliteschulen des Landes garantieren in Verbund mit Leistungszentren für unabdingbare Bildungsaufgaben des Verbandes (vgl. DFB 2019).
4. **Eliteförderung:** Selektionen der Spitzentalente aus den vorrangigen Stufen bilden einen exklusiven Talentkern der Altersklassen U15-U21. Insgesamt führt der DFB sieben Junioren- und sechs Juniorinnen- Nationalmannschaften. Zielsetzungen der Juniorennationalmannschaften ist unter anderem eine analoge Trainingsphilosophie und Spielweise in Bezug zur A-Nationalmannschaft. Professionelle Förderung durch DFB-Lehrgänge, Auswahlturniere, und Trainingslager stellen optimale Voraussetzungen für sportliche Leistungen auf Top-Niveau dar (vgl. DFB 2014, 132f)
5. **Spitzenförderung:** Die Spitzenförderung bezieht sich auf den Senioren Bereich der Bundesliga und A-Nationalmannschaft. Erfolgreiche Talentförderungen ermöglichen Nachwuchstalenten den Schritt in vereinsbasierte oder nationale Seniorenkader. Innerhalb der Seniorbereiche werden Weiterbildungsmaßnahmen, wie beispielsweise Trainingslager und Freundschaftsspiele, zur kollektiven Erhaltung der Strategien und Spielphilosophien ausgerichtet.

4.2.2 Junioren-Bundesliga

Mit der zur Saison 2002/2003 eingeführten U19-Junioren Bundesliga gründete der DFB die erste verbandsgeleitete Spielklasse des Nachwuchsbereichs. Der damalige DFB-Präsident Gerhard Mayer-Vorfelder begründete diesen Schritt mit den Worten, „Ziel ist es, durch die neue Spielklasse eine Leistungskonzentration zu erzielen, die stärksten Mannschaften einer Liga zusammenzubringen“ (vgl. DFB 2014, 130). Im Vorfeld dieser Spielklasse spielten Nachwuchsabteilungen lediglich auf Landesebene. Demzufolge entstanden deutliche Leistungsdifferenzen zwischen großen und kleinere Verbänden, in denen professionelle Nachwuchsvereine geringfügiger gefordert wurden. Mit Einführung der U19 Junioren Bundesliga erzielte man eine kollektive Leistungssteigerung und damit verbundenen anspruchsvolleren sportlichen Reizen, für Nachwuchstalente auf Vereinsbasis (vgl. DFB 2014, 130). Die U19-Bundesliga wird in drei Regionen mit jeweils 14 Mannschaften untergliedert: Nord/Nordost, West und Süd/Südwest. Die regionalen Meister und der Zweitplatzierte der erfolgreichsten Staffel der letzten Saison, spielen in einer Bundesliga Endrunde den nationalen Meistertitel aus.

Mit den Jahren etablierten sich mehr Talente aus der U-19 Bundesliga im Profibereich, so dass dieses Format als sehr lukrativ bewertet wurde. Aufgrund dessen gliederte der DFB zur Saison 2007/2008 einen identischen Ligamodus für U17-Talente ein. In diesem Zuge untermauerte der damalige DFB Sportdirektor Matthias Sammer die Zielsetzung des Ligasystems. "Die Trainer erkennen, wie gut ihre Talente sich entwickeln. Für die Spieler ist die Junioren-Bundesliga eine gute Gelegenheit, zu beweisen, wie nah sie sich bereits an den Senioren-Bereich herangespielt haben." (DFB 2014, 130).

4.2.3 Verifizierbare Qualität deutscher Nachwuchsförderung

Die Aufwendungen sämtlicher Talentförderungsprogramme des DFB, die in den vorigen Abschnitten aufgeführt wurden, belaufen sich jährlich auf circa zehn Millionen Euro (vgl. Herz 2015, 42). Neben Darstellungen und Bewertungen der Programme ergeben sich verifizierbare Erfolgsfaktoren der deutschen Nachwuchsförderung.

Der Gewinn des Weltmeisterschaftstitels aus dem Jahre 2014 bildet einer der Haupterfolge der deutschen Talentförderung. Eine grafische Darstellung der Entwicklung des durch-

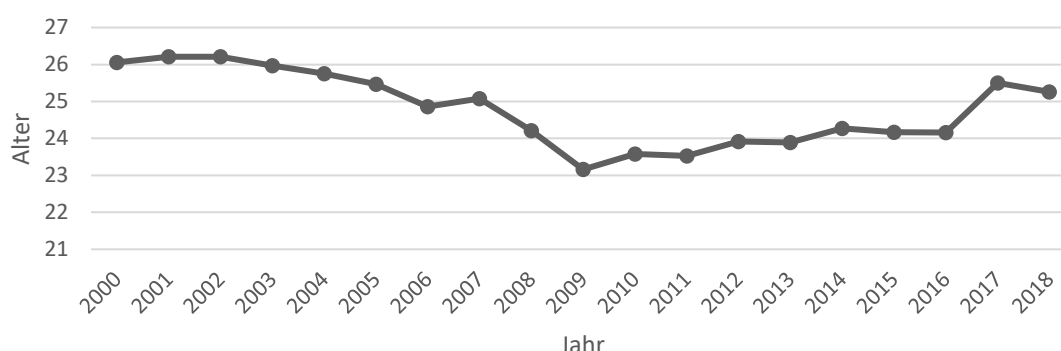


Abbildung 9: Entwicklung des Durchschnittalters der deutschen Fußball-Nationalmannschaft bis 2019 (Eigene Darstellung) Quelle: transfermarkt 2019c

schnittlichen Alters der deutschen Nationalmannschaft beweist den Fokus auf die Talentförderung. Das in Abschnitt 4.2 geschilderte, mangelhafte Abschneiden auf internationaler Ebene veranlasste den DFB zu einer Verjüngung des Herrenkaders. Abbildung 9 veranschaulicht diesen Prozess, wodurch das Durchschnittsalter der Profiabteilung kontinuierlich von 26 Jahren (2000), auf den Niedrigwert von 23 Jahre (2009) sank. Europameisterschaftstitel der U17 (2009), U19 (2008, 2014) und U21 (2009, 2017) konkretisiert die erfolgreiche Entwicklung der deutschen Talentförderung. Besonders die Verleihung der Maurice-Bur-lanz-Trophäe für die beste europäische Talentförderung im Jahre 2009 veredelte die nachweisbare Entwicklung (vgl. DFB 2014, 133)/(vgl. DFL 2018c, 24).

Jedoch müssen neben diesen positiven Entwicklungen auch negative Tendenzen berücksichtigt werden. Trotz der zurückliegenden Erfolge deutscher Nachwuchsförderung spiegelt sich in den letzten Jahren ein deutlicher Abwärtstrend im deutschen Fußball wider. Letzte negative Ergebnisse erzielte die deutsche Nationalmannschaft im Zuge der Weltmeisterschaft 2018 und dem darauffolgenden Nations-League Cup. Hierbei scheiterten sie in der Vorrunde und stiegen im Rahmen der Nations-League in Gruppe B ab. In der Jahresbilanz verbuchte die deutsche Nationalmannschaft so viele Niederlagen wie noch nie. Als Folge dieser Negativereignisse bildet sich der 16. Rang der FIFA-Weltrangliste wieder (vgl. transfermarkt 2019e). Die Rangliste der FIFA setzt sich aus Punkten für absolvierte Spiele zusammen, die unter Faktoren (Gegnerniveau, Spielstatus und Konföderationsstärke) multipliziert werden (vgl. transfermarkt 2019e).

Gründe hierfür werden in der rückgehenden Qualität deutscher Talente gesucht und dem damit verbundenen älteren Alterdurchschnitt, welcher in Abbildung 9 sichtbar wird. Qualitative Vergleiche zwischen nationalen und internationalen Talenten werden im Rahmen des fünften Kapitels gezogen.

4.3 Bosman-Urteil in Bezug auf den Nachwuchsfußball

Die Rahmenbedingungen des kollektiven Transfersystems werden seitens der Fußballverbände UEFA, FIFA und der nationalen Verbände gesteuert. Das aus dem Jahre 1995 rechtskräftige Urteil der „Bosman-Affäre“ strukturierte grundlegende Transfersysteme des Fußballs neu. Hintergrund war eine Klage des belgischen Spielers Jean-Marc Bosman. Dieser wollte nach Auslauf seines Vertrags ablösefrei zu einem französischen Verein transferieren. Die vor 1995 bestehenden Regularien der FIFA unterbanden jedoch einen ablösefreien Transfer innerhalb Europas, wodurch der Transfervertrag als nichtig erklärt wurde. Genannte FIFA-Regularien verstießen jedoch gegen Artikel 48 des EG-Vertrags, welcher eine freie Arbeitsplatzwahl von EU-Bürgern innerhalb der EU rechtfertigt. Im Anschluss der Klage vor dem EuGH reformierte sich das internationale Transfersystem (vgl. Busche 2004, 87ff.). Einerseits waren ab dem Jahre 1996 ablösefreie Spielerwechsel zum Vertragsende zu einem anderen Verein realisierbar. Andererseits umfasst die Reform ausländische Spielereinsätze. Die Rechtsprechung genehmigte internationalen Vereinen einen unbegrenzten Einsatz ausländischer EU-Spieler und Spielern von UEFA-Mitgliedsstaaten (vgl. Busche 2004, 91f.). Zur Saison 2006/2007 verabschiedete die DLF eine Aufhebung der Beschränkungen ausländischer Spieler, sodass Vereine unbeschränkt auf dem Transfermarkt tätig sein konnten.

Mit Aufhebung der Altersbeschränkungen im deutschen Fußball veränderte sich der Ausländeranteile der Bundesliga rapide. Abbildung 10 stellt Entwicklungen der Rekrutierung von Legionären und Profidebüts deutscher U21-Spieler grafisch dar. Die grafische Darstel-

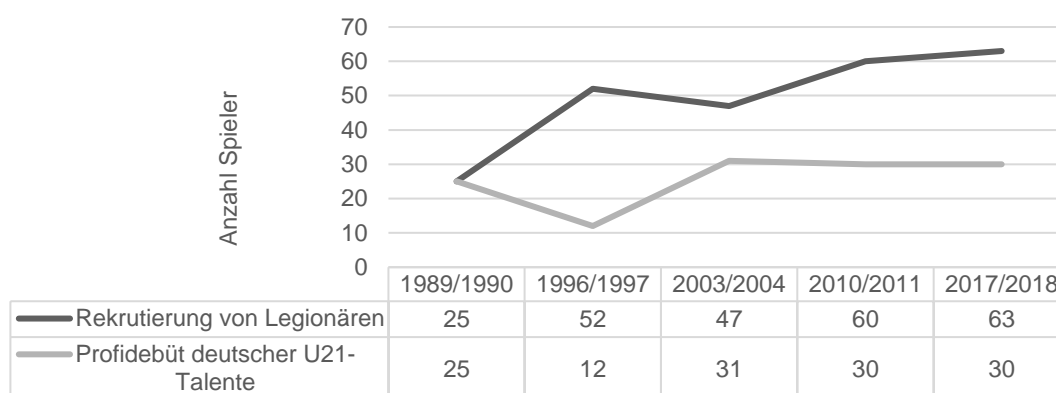


Abbildung 10: Entwicklungen von Legionärsrekrutierung und Profidebüts deutscher U-21 Spieler der ersten Bundesliga (Eigene Darstellung) Quelle: transfermarkt 2019c

lung bezieht sich ausschließlich auf die Entwicklung der ersten Bundesliga, da Entwicklungen des Bosman-Urteils zum größten Teil diese betreffen. Internationale Neuverpflichtungen verzeichnen einen signifikanten Anstieg nach den jeweiligen Reformierungen 1996 und 2006. Gegenüberstehend stagnieren vollzogene Bundesligadebüts deutscher Spieler unter 21 Jahren. Gründe liegen trotz der in Abschnitt 4.2 erläuterten intensiven Entwicklung deutscher Talentförderung eindeutig in der Verpflichtung ausgebildeter Legionäre. Enormer Leistungs- und Erfolgsdruck zwingt professionelle Vereine mehrheitlich dazu, kurzfristige Leistungsmaximierung zu erzielen. Gegensätzlich dazu stehen kontinuierliche Entwicklungen junger Talente. Fehlende Eigenschaften wie Konstanz, Professionalität oder taktisches Verständnis, sind ausschlaggebend für mangelnde Einsatzzeiten (vgl. Herz 2015, 33). Solche Eigenschaften entwickeln sich nur mittels Spielpraxis, die aufgrund genannter Vereinsproblematiken und ausbleibender Risikobereitschaft selten gewährleistet werden kann. Mehrzählige Legionärsverpflichtungen rechtfertigen Vereine mit sofortigen Leistungsbereitstellungen und vorhandener Erfahrung (vgl. Herz 2015, 33). Riedl, Cachay und Thiel erläuterten Sachverhalte der Legionärsrekrutierung und der Talentförderung. Hierbei werden die jeweiligen Faktoren mit „make“ bzw. „buy“ assoziiert (vgl. Cachay/Riedl/Thiel 2005, 271). Trotz der unumgänglichen Globalisierung der Spielerkader stellen sowohl Sportmanager als auch belegbare Fakten klar, dass Fokussierungen und Investitionen in die Nachwuchsarbeit bestehen. Der Grundtenor der Sportmanager in Bezug auf die Nachwuchsförderung liegt vor allem auf dem sozio-emotionalen Bereich. Erfolgreiche Jugendarbeiten sind elementare Faktoren für ausgeglichene Außendarstellungen und Imagesicherungen. Zudem erzeugen Jugendspieler enorme

Identifikationspotenziale bei Fans und dem regionalen Umfeld, welche relevant für Sponsoren sind (vgl. Cachay/Riedl/Thiel 2005, 277f). Transfererlöse mit Nachwuchsspielern werden im Zuge des Konsens der Arbeit in Abschnitt 5 näher erläutert.

Abschließend bildet sich eine zusammengefasste Problematik welche professionelle Vereine unumgänglich betrifft. Aufgeführte Aspekte der Legionärsverpflichtung, aus sportlicher Sicht und der Talentförderung, aus sozio-emotionaler Sicht, müssen Vereinsführungen abdecken. Die Schwierigkeit besteht nach Cachay, Riedl und Thiel darin, Synergien zwischen „Global Player“ und „Local Hero“ zu bilden (vgl. Cachay/Riedl/Thiel 2005, 277f).

4.4 Deutsche Nachwuchsleistungszentren der Bundesliga

Vereinsbasierte Nachwuchsleistungszentren bilden im dem aktuellen Fußballbusiness eine enorm fokussierte und lukrative Abteilung professioneller Vereine. Altersklassen der U8 bis U23 werden in Leistungszentren ausgebildet, wobei der U23-Bereich vermehrt als Unter-mannschaft des Profikaders mit älteren Spielern assoziiert wird. Leistungsanforderungen an einzelne Altersklassen sind seitens der DFL in drei sportliche Ebenen gegliedert. Altersklassen der U8 bis U11 umfassen den Grundlagenbereich der Bewegungsschule im Sport, die Jahrgänge U12 bis U15 spezialisieren sich auf fußballspezifische Trainingsbereiche. Abschließend bilden Altersklassen der U16 bis U23 leistungsorientierte Trainingseinheiten in NLZs (vgl. DFL 2018a, 2).

Aufführungen des Abschnitt 4.4 belegen positive Entwicklungen der nationalen Leistungszentren. In Abschnitt 3.2 aufgezeigten Zuschüsse der TV-Gelder für Nachwuchsförderung bilden ein Anreizsystem für nachhaltig hochwertige Nachwuchsleistungszentren. Mit Einführung der Junioren-Bundesliga stiegen proportional Wettkampfqualitäten und damit verbunden Leistungsanforderungen für Jugendabteilungen der Vereine. Das Ziel aufwendiger Talentförderungen besteht im Kern darin, leistungsstarke und konkurrenzfähige junge Talente der eigenen Jugend auszubilden und mit den Jahren in den Profibereich zu integrieren (vgl. Rosenthal 2012, 49). Eine erfolgreiche Integrationen von Talenten aus der eigenen Jugend entwickeln sich zudem zu enormen Identifikationsfiguren für die Fanszene (vgl. Hopp 2019, 119). In der abgelaufenen Saison 2017/2018 erhielten kumuliert 24 Spieler aus deutschen Nachwuchsleistungszentren einen Profivertrag bei einem Verein der 1. Bundesliga (siehe Abbildung 11).

Seitens der DFL werden Vereine seit der Saison 2001/2002 zu professionellen Talentförderungen in Nachwuchsleistungszentren verpflichtet. In den Lizenzordnungen der Bundesliga, die alle Vereine erwerben müssen, sind grundlegende Vorgaben der Nachwuchsleistungszentren hinterlegt. Bedingungen der Lizenzordnungen werden in

Abschnitt 4.4 detailliert betrachtet. Verordnungen und Anreizsysteme des DFB und der DFL sollen nachhaltige Entwicklungen garantieren.

Neben sportlichen Förderungen bestimmen auch sportferne Voraussetzungen, wie Bildungsmaßnahmen und soziale Beziehungen, Themenbereiche der Nachwuchsleistungszentren. Sämtliche NLZs müssen, zur Gewährleistung des Bildungsweges, eine Kooperation mit einer Bildungseinrichtung nachweisen oder im besten Falle mit einer lizenzierten Elite Schule des Fußballs zusammenarbeiten (vgl. DFL 2018a, 8).

➤ *Fakten vereinsbasierter Nachwuchsförderung*

Faktische Belege einer nachhaltigen Nachwuchsförderung zeigen positive Entwicklungen und den hohen Stellenwert deutscher Talentförderung auf Vereinsebene. Investitionsentwicklungen werden in Gliederungspunkt 5 aufgefasst und im Zuge der Kommerzialisierung des Nachwuchsfußballs analysiert. Abbildung 11 zeigt Entwicklungen der Jugendrekrutierungen in den Profibereich. Die Datenerhebung bezieht sich ausschließlich auf Nachwuchsspieler, welche Profiverträge unterschrieben und direkt aus einer Jugendmannschaft eines

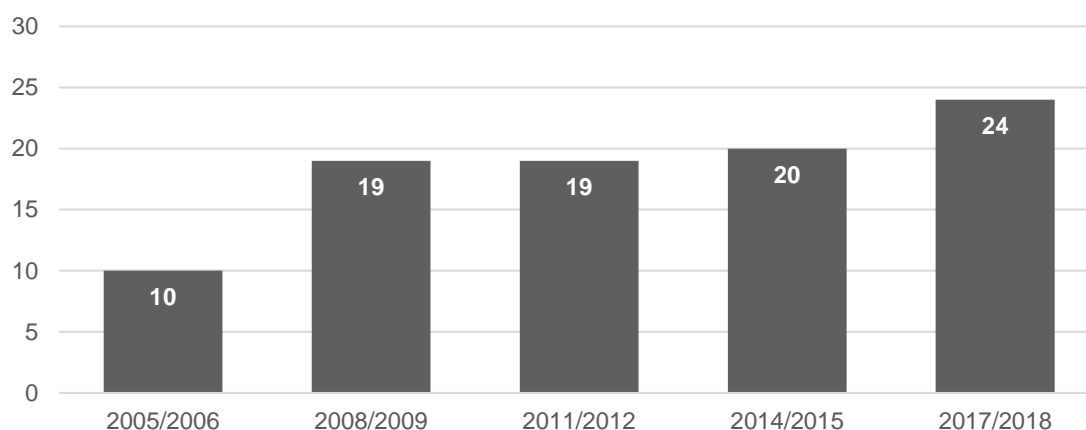


Abbildung 11: Anzahl Profiverträge deutscher Nachwuchsspieler der Saison 2005/2006-2017/2018.
(Eigene Darstellung) Quelle: transfermarkt 2019c

NLZ, stammen. Spieler, die durch die Zwischenstufe U-23 den Profikader erreichen sind nicht aufgeführt. In der Saison 2005/2006 schafften lediglich zehn Spieler den Sprung aus einem NLZ in den Profikader. Mittels Professionalisierung und Investitionen in NLZs steigerten sich die Qualitäten der Talente. Dadurch besitzen Spieler bereits in jüngeren Jahren wettbewerbsfähige Potenziale. In 12 Jahren steigerten sich die Anzahl der Profiverträge um 240%, was auf eine hochwertige Entwicklung schließen lässt. Diesbezüglich muss aufgeführt werden, dass viele Talente um die Jahre 2005/2006 durch erste Spielpraxen in zweiten Mannschaften (U23) an die Profikader herangeführt wurden. Mit Verlauf der Jahre meldeten

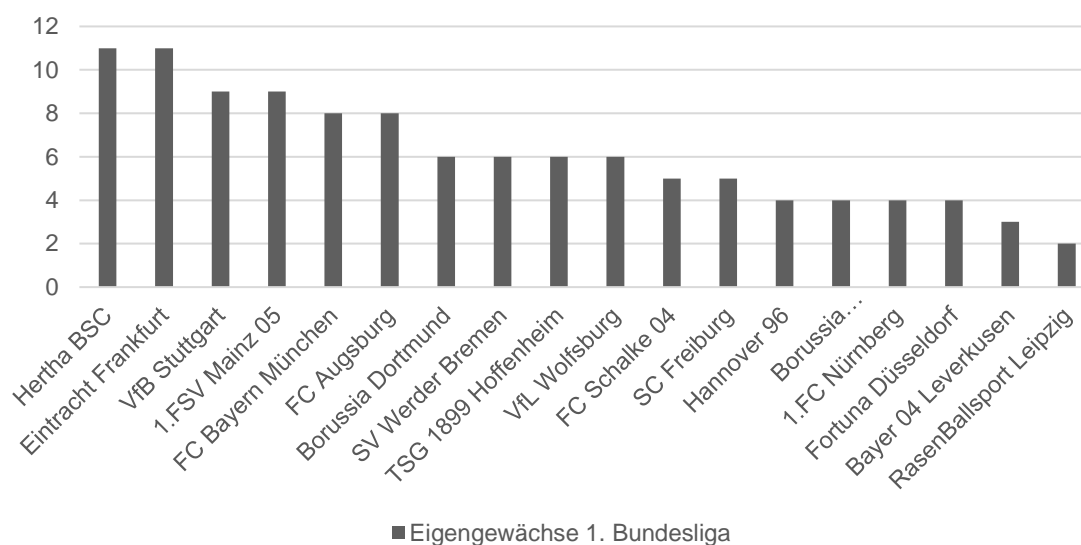


Abbildung 12: Anzahl der Bundesligaeigengewächse der Saison 2018/2019 (Eigene Darstellung) Quelle: transfermarkt 2019b

zunehmend Vereine die U23-Mannschaft vom Spielbetrieb ab. Dies wird von Vereinen begründet, dass U17-und U19-Teams in den Fokus rücken. Herausragende Potenziale können zukünftig durch Integration in den Profikader enorm gefördert werden. Zudem stellte sich die Erfolgsrate der Rekrutierungen zwischen U23 und Profibereich als unzureichend heraus (vgl. RB Leipzig 2017).

Abbildung 12 zieht Bezüge zu dem aktuellen Stand der Talentförderung deutscher Vereine. Hierbei werden aktuelle Zahlen der Spieler aufgeführt, die in dem vereinsinternen Nachwuchsleistungszentrum ausgebildet wurden. Signifikant lassen sich deutliche Differenzen der Anzahlen herausstellen. Zum einen lassen sich anhand dieser Abbildung bestimmte Strategien ableiten. Vereine mit niedriger Anzahl von Eigengewächsen priorisieren externe Transferpolitiken, also Spielerverpflichtung anderer nationaler oder internationaler Vereine. Zum anderen führen geringere Qualitäten eines NLZ oder zu hohe Leistungsanforderungen der Profiabteilung zu einer unüberwindbaren Diskrepanz.

➤ DFL-Lizenzanforderungen vereinsbasierter Nachwuchsleistungszentren

Nachwuchsleistungszentren deutscher Bundesligavereine unterliegen zahlreichen Anforderungen der DFL-Lizenzordnungen. Wie in Abschnitt 4.4 kurz angerissen, müssen Vereine sämtliche Lizenzordnungen erfüllen, um eine Genehmigung für den Ligabetrieb zu erhalten (vgl. Röttger 2013, 14f). Innerhalb der Lizenzordnung sind Anforderung auf sportlicher, personeller und infrastruktureller Ebene zu erfüllen. Die in §3 der Satzung aufgeführten sportlichen Voraussetzungen umfassen die allgemeine Unterhaltung eines vereinsnahen NLZs der Region (vgl. DFL 2018e, 7f). Personelle Anforderungen des §5,

bestehen aus garantierter Anstellung eines sportlichen Leiters mit Trainer-Lizenz, 3 bis 5 NLZ-Trainern, Ärzten, Physiotherapeuten, Psychologen und pädagogischen Mitarbeitern (vgl. DFL 2018e, 10ff.), (vgl. DFL 2018a, 4ff.). Die Anstellungsanzahlen richten sich nach Ligazugehörigkeit. Die jeweiligen Anzahlen sind nicht aufgeführt aufgrund des großen Umfangs und Irrelevanz für den Verlauf der Arbeit. §6 der Lizenzordnung beansprucht infrastrukturelle Anforderungen. In Anhang V der Lizenzordnungen sind kategorisierte Anzahlen an Trainingsplätzen, Umkleiden und Möglichkeiten einer Hallennutzung für NLZ aufgefasst (vgl. DFL 2018a).

➤ *Erfolgsfaktoren vereinsbasierter Nachwuchsförderung*

Die Erfolgsfaktoren deutscher Nachwuchsleistungszentren basieren auf zahlreichen formellen und prozessbedingten Bedingungen. Jedes deutsche NLZ verfolgt selektive Leitbilder und Philosophien im Bereich der Talentförderung. Gesamt betrachtet ergeben sich zwei grundlegende, vereinsunabhängige Erfolgsfaktoren. Einerseits ein hohes Qualitätsmanagement, welches durch Zertifizierungsverfahren gesichert wird und andererseits der Erfolgsfaktor des NLZ-Trainersystems und deren Führungsverhalten zu Talenten.

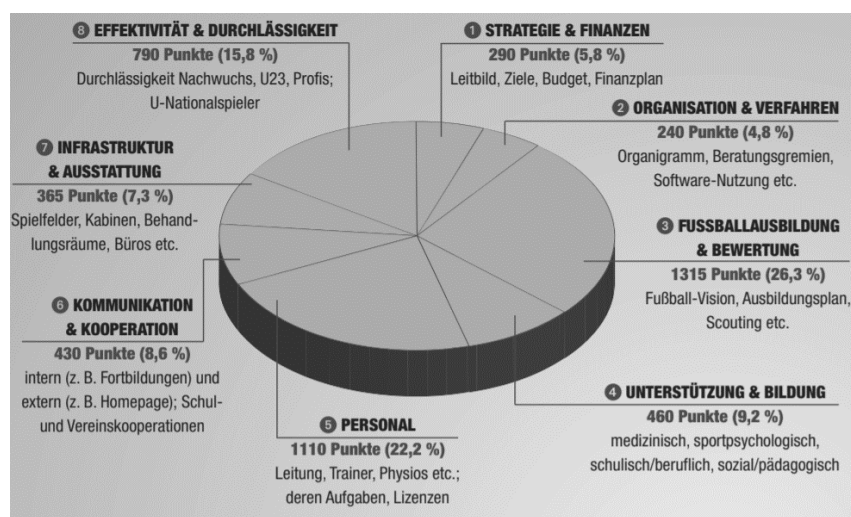


Abbildung 13: Acht Qualitätsdimensionen der Bundesliga-Zertifizierung von Double Pass Quelle: DFB 2019

Ein einheitliches Qualitätsmanagement wird zum einen durch in Abschnitt 4.4 aufgeführten Lizenzvorgaben gesichert. Deutsche NLZs umfassen flächendeckend hohe Standards in Bereichen der Infrastruktur und des Personals, welche eine gute Basis der Talentförderung bilden. Zuzüglich dieser Basis stellen Zertifizierungen der NLZ durch ein externes Unternehmen, eine hohe Qualitätssicherung der Leistungen dar. Die belgische Agentur Double Pass untersucht alle Vereine der Bundesliga in acht differenzierbaren Dimensionen (siehe Abbildung 13). Das Analyseverfahren ist in drei Ebenen gegliedert. Zum einen müssen Qualitätsanforderungen von NLZ belegt werden. Anschließend geben Besuche der NLZ Eindrücke über die operativen Arbeiten. Zuletzt bewerten ausgebildete Mitarbeiter praxisbezogene Inhalte wie Trainingsqualität oder Spielabläufe (vgl. Kroemer 2015, 3f). Anhand

aufgeführter Gesichtspunkte stuft die Agentur in Kooperation mit dem DFB die Qualität der NLZs in drei Stufen ein (vgl. Herz 2015, 45f). Deutschlandweit bestehen 25 Vereine mit der höchsten Qualitätsstufe von drei Sternen.

Einen elementaren Erfolgsfaktor verantworten qualifizierte Trainernetzwerke der NLZs. Die fachliche Ausbildung deutscher Trainer gehört zu den besten weltweit (vgl. Weisbarth/Henkel 2011, 120f). Trainer besitzen immense Bezugspunkte zu jungen Talenten und beeinflussen ihre sportliche Entwicklung. Eine Besonderheit bilden umfassende Zusammenarbeiten mit jungen Spielern. Eine Umfrage bei Spielern zeigt, 80% der Befragten stufen das Urteil des Trainers als sehr bzw. ziemlich wichtig ein (vgl. Harttgen/Milles/Struck 2010, 52). Neben der Familie entwickeln sich Trainer zu einer wichtigen Verantwortungsperson im jugendlichen Entwicklungsprozess. Neben Vermittlungen optimaler sportlicher Inhalte entstehen unter anderem auch pädagogische Verantwortungen (vgl. Kreuzer 2006, 9f). Sportliche Entwicklungen erfordern zahlreiche Anforderungen der motorischen, konditionellen, technischen oder körperlichen Fähigkeiten, gefördert durch spezialisierte Trainer der NLZs (vgl. Weisbarth/Henkel 2011, 118f). Es bilden sich vier Dimensionen des Führungsverhaltens heraus. Sportliche Unterweisung, demokratisches Verhalten, soziale Unterstützung und zuletzt das positive Feedback (vgl. Wang 2010, 54). Zahlreiche Fachliteraturen des Führungsverhaltens, erschließen zusammenfassende Beziehung zwischen kollektiv/individuellen und fachlichen/pädagogischen Sichtweisen. Übergreifend setzt Führungsverhalten von Trainern eine zielgerichtete Kommunikation in jedem der vier Teilbereiche voraus (vgl. Milles/Struck/Kohfeld 2015, 107f)

Verantwortung von Trainern	Individuell / Spielerbezogen	Kollektiv / Mannschaftsbezogen
Fachliche Ebene	Entwicklung der Technik, Taktik und Kondition als Kernbereiche (Kreuzer 2006, 49ff) Hohe Verantwortung über sportliche Zukunft, durch sportliche Entscheidungen (Harttgen/Milles/Struck 2010, 54f) Konstruktives sportliches Feedback über Spielerleistungen (Milles/Struck/Kohfeld 2015, 106f).	Schulung taktischer Fähigkeiten im Teamverbund. Zusammenführung von Individualisten in Teamverbund (Milles/Struck/Kohfeld, 2015, 52f)
Sozio-pädagogische Ebene	Psychische Stütze gegen hohen Leistungsdruck (Kreuzer 2006, 39) Aufbau von Vertrauen durch Ehrlichkeit, Akzeptanz, Anerkennung und Einfühlungsvermögen (Kreuzer 2006, 63) Vermittlung von Disziplin und realer Selbsteinschätzung (Kreuzer 2006, 66)	Teambuildingmaßnahmen zur Motivation und kollektiven Zusammenhalt (Kreuzer 2006, 37) Zielsetzung vorgeben und beeinflussen (Wang, 2010, 53) Vertrauen innerhalb der Mannschaft erzeugen (Milles/Struck/Kohfeld 2015, 52f)

Abbildung 14: Verantwortungsebenen professioneller NLZ-Trainer (eigene Darstellung)

4.5 Junge Talente im Nachwuchsbereich des Fußball

Jedes junge Talent träumt von einer großen Karriere als Fußballprofi in dem angesehenen Business. Spieler, die als Talente gesichtet und deklariert werden, bilden gute Grundvoraussetzungen für eine sportliche Karriere aus. Eine Deklaration als Talent erfordert jedoch etliche „harte“ und „weiche“ Faktoren. Jedoch reichen Bezeichnungen des Talents, oder vorhandene hohe Potenziale, nicht ausschließlich für eine erfolgreiche Karriere im Profifußball. Abschließende Aufführungen des Abschnittes 4.5, deuten essenzielle Umweltfaktoren der Familie, Bildung und sozialer Facetten. Hierbei werden Einflüsse der drei Faktoren auf die Entwicklung der Talente aufgezeigt und diskutiert, wie diese den Entwicklungsverlauf prägen.

➤ Anforderungsprofile an junge Talente

Die Anfangs aufgeführte Begriffsdefinition des „Talents“ dient als Grundlage für die folgenden Auffassungen der Anforderungsprofile. Talentsichtungen erfolgen durch Scouts, welche junge Spieler beobachten, nach bestimmten Indikatoren und persönlichen Erfahrungen differenzieren und letztendlich auswählen.

Der allgemeine Begriff Talent umfasst eine Person mit hohen Potenzialen, die sich von der breiten Masse abhebt (vgl. Abschnitt 4.1). Im sportlichen Bereich kann kein allgemeingültiges Muster für ein sportliches Talent erfasst werden. Dies gründet darauf, dass Talente neben sportspezifischen, körperlichen Anforderungen auch „weichen“ nicht messbaren Anforderungen gerecht werden müssen (vgl. Harttgen/Milles/Struck 2010, 18f). Die Erfassungen körperlicher und sportspezifischer Anforderungen erfolgen nach messbaren Faktoren wie Körpergröße, Kraft, Motorik, Technik oder Dynamik. „Weiche“ Faktoren sind in diesem Zusammenhang, Ausprägungen der Persönlichkeit, Disziplin, Belastbarkeit oder Fleiß. Der Faktor „Durchsetzungsvermögen“ wird von Kreutzer als immens wichtiges Kriterium der Talentbezeichnung aufgeführt. Dieser umfasst Handlungen in Bereichen der Durchsetzung im Wettkampf und innerhalb gleichaltriger Spieler (vgl. Kreuzer 2006, 36f).

Zusammenfassend kategorisiert Wang Talentanforderungen in drei Bereiche. Biogenetische Faktoren umfassen genetische Dispositionen, wie beispielsweise den Körperbau. Interaktive endogene Voraussetzungen umschließen die Bereiche Persönlichkeit, Belastbarkeit und Disziplin. Abschließend wirken exogene Faktoren der Umwelt auf Talente ein (vgl. Wang 2010, 16). Speziell exogene Faktoren sind signifikante Faktoren einer stabilen Entwicklung eines Talents.

➤ *Umweltfaktoren Familie, Bildung und Soziales*

Umweltfaktoren dienen Talenten als eine Stütze neben sportlichen Fortbildungsmaßnahmen. Stabile Umweltfaktoren wie familiäre Unterstützung, gute Bildungsmaßnahmen und soziale Interaktionen sind wichtig für ein junges Talent, um den langwierigen Weg des professionellen Sportlers durchzustehen. Nachfolgend werden die drei Hauptumweltfaktoren Familie, Bildung und Soziales näher gedeutet.

- **Familie:** Familien bilden einen wichtigen Faktor der psychosozialen Entwicklung vieler Talente. Eltern dienen jungen Talenten als Vorbilder und ermöglichen jungen Kindern den Zugang zum Sport. Sie fungiert als große Vertrauenspersonen und unterstützen bei Problemen und Entscheidungen, sowohl im Sportlichen als auch im Sozialen (vgl. Struck 2015, 50ff). Eine signifikante Rolle spielen instrumentelle Faktoren, zum Beispiel die Bereitstellung von finanziellen Mitteln und materiellen Gütern (vgl. Wang 2010, 51f). Spieler im Alter zwischen 14 und 19 Jahren bestätigen eine Zuwendung zur Familie bei sportlichen Problemen zu 90 Prozent (vgl. Harttgen/Milles/Struck 2010, 65). Oftmals vertiefen sich Eltern zu stark in Entwicklungen des Spielers und geben ihm zu wenig Raum zur persönlichen Entfaltung. Hierbei kontrollieren und überwachen sie sämtliche Entwicklungsschritte und engen dadurch die Entfaltung des Spielers und das elementare Trainer-Involvement ein (vgl. Kreuzer 2006, 43ff.). Mit fortlaufendem Alter und der damit verbundenen Selbstständigkeit bildet die Familie immer mehr einen Rückzugsort von anspruchsvollen sozialen und sportlichen Momenten (vgl. Harttgen/Milles/Struck 2010, 36).
- **Bildung:** Jedes junge Talent durchläuft parallel zur sportlichen Ausbildung einen gleichwertigen Bildungsweg. Im Alter von 15 bis 16 Jahren befinden sich Jugendliche, im Zuge der zunehmenden professionellen Sportförderung an einem wichtigen Entscheidungsweg. Hierbei muss evaluiert werden, ob das Potenzial für eine Fußballkarriere besteht oder der Fokus auf den Bildungsweg gelegt wird (vgl. Weisbarth/Henkel 2011, 47). Geringe Wahrscheinlichkeiten einer Profikarriere und einem Karriereende in vergleichsweise jungen Jahren bedingen wichtigere Stellenwerte eines abgeschlossenen Bildungsgangs. Aufgrund permanenter Drucksituationen und großer sportlicher Konkurrenz vernachlässigen viele Spieler den Bildungsweg und investieren mehr Zeit in die sportliche Entwicklung (vgl. Weisbarth/Henkel 2011, 47f). Die Ausbildung zu einem professionellen Sportler erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand, der einen staatlichen Schulweg beeinträchtigt. In Folge dessen, gründeten Vereine und Verbände in Kooperation mit Bildungseinrichtungen sogenannte Eliteschulen des Sport. In diesen wird neben der

primären sportlichen Förderung ein umfassendes Bildungsprogramm um die sportliche Förderung geformt. Dadurch ist eine konzeptionelle und qualitative Bildungsförderung für sportliche Talente gewährleistet (vgl. Joch 2012, 194f). Flächendeckend bilden 40 Eliteschule des Fußballs ein Netzwerk, welches beschriebene Doppelbelastungen der Talente auffängt (vgl. DFB 2019).

- **Soziales:** Professionelle Talentförderung ist unumgänglich mit hohem Zeitaufwand verbunden. Zuzüglich verpflichtender Bildungsmaßnahmen bleiben geringe Zeitspannen für Freizeitaktivitäten. Das Ausleben der Peer-Group ist weitestgehend nicht möglich. Hinzu kommen vermehrt assoziierte negative Emotionen wie Hass und Neid gegenüber sportlichem Erfolg eines jungen Spielers (vgl. Struck 2015, 53). Daraus resultieren oftmals Defizite im Bereich sozialer Kompetenzen. Dennoch bilden soziale Anknüpfungspunkte außerhalb der Familie einen hohen Stellenwert der Entwicklung. Die Bildung von Freundschaften spielt für eine sportliche und persönliche Entwicklung eine wichtige Rolle, da hierdurch Vertrauen, Selbstwertgefühle, Mut und soziale Bindungen gefestigt werden (vgl. Kreuzer 2006, 46). Freundschaften schließen sich durch Vertrauen, Erleben von Erfolgen oder schwierigen Momenten. Diese Aspekte sind bei Talenten meist innerhalb von Mannschaftskollegen aufzufinden. Zudem verstärkt ein gemeinsamer Motivationsgedanke und hohe zeitliche Bindung eine Freundschaftsschließung. Durch Freundschaften innerhalb einer Mannschaft verstärkt sich der Teamzusammenhalt und sportliche Verzweigungen individueller Handlungen erschließen sich schneller (vgl. Milles/Struck/Kohfeld 2015, 164f).

5 Kommerzialisierung im Nachwuchsfußball

Die in Abschnitt 3 aufgezeigte Kommerzialisierung ist gegenwärtiger Bestandteil des heutigen Fußballbusiness. Zahlen steigen unabdingbar in die Höhe und verändern vielerlei Strukturen in Bereichen des Top-Managements oder der sportlichen Abteilungen. Der in Abschnitt 4 beschriebener Nachwuchsfußball und die damit verbundene Entwicklung der Talentförderung ist ein weiteres prägnantes Symbol des Fußballbusiness der Gegenwart. Zusammenführend lassen sich demnach Fakten und Ausprägungen belegen, in denen kommerzielle Veränderungen auch Spuren im Nachwuchsfußball hinterlassen. Den Verlauf der Arbeit weiterführend, werden überwiegend Statistiken und Bezüge der deutschen Bundesliga herangezogen. Zur allgemeinen Verdeutlichung und Einordnung in den internationalen Fußball sind einzelne internationale Vergleichswerte aufgeführt.

5.1 Einfluss des Geldes auf Nachwuchsstrukturen

Steigende Kapitale aus Kapitel 2 zeigen deutliche Veränderungen im professionellen Fußball. Einführungen vielerlei Klauseln und Richtlinien zur Subventionierung der Nachwuchsförderung, beeinflussen steigende Investitionen die deutsche Talentförderung. Folgende Abschnitte belegen jeweilige kommerzielle Auswirkungen auf unterschiedliche Aspekte der Nachwuchsförderung.

5.1.1 Moderne Nachwuchsleistungszentren

Nachwuchsleistungszentren deutscher Bundesligavereine professionalisierten sich mit Einführungen vieler Talentförderungsprogramme enorm. Abbildung 15 verdeutlicht die

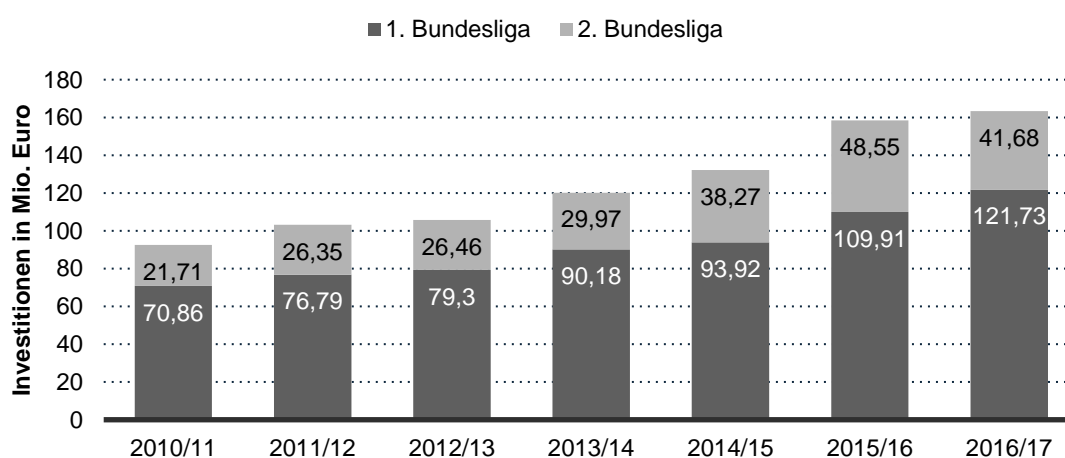


Abbildung 15: Investitionsvolumen der Bundesliga in die deutsche Nachwuchsförderung Quelle: DFL 11/2018c

steigenden Investitionen in die deutsche Nachwuchsförderung. Die Wachstumsrate zwischen der Saison 2010/2011 und 2016/2017 beträgt in der ersten Bundesliga 71,8 %. Das durchschnittliche Investitionsaufkommen erhöhte sich um 2,8 Millionen Euro auf 6,7 Millionen Euro pro Bundesligaverein. Unterschiedliche Kennziffern und Fokusverteilungen auf die Nachwuchsförderung verursachen höhere Bereitstellungen von Vereinen in die Nachwuchsförderung. Dennoch lässt sich aus dem DFL-Report mit Bezug zu Röttger ableiten, dass Investitionen im Bereich 3-5% der gesamten Aufwendungen eines Vereins stehen (vgl. DFL 2018c, 31), (vgl. Röttger 2013, 52). Im Bereich des in Abschnitt 4.4 Qualitätsmanagements subventionieren DFB und DFL Vereine für eine hochwertige Nachwuchsförderung. Jeweilige Qualitätseinstufungen der Double Pass Agentur für drei Sterne etwa jährlich 360.000 Euro Subvention, für zwei rund 260.000 Euro und für einen etwa 160.000 Euro. Zuzüglich verbindlicher Investitionsaufkommen durch die TV-Vermarktungsklausel ergeben sich kumulierte NLZ-Investitionsbudgets jenseits der 100 Millionen Euro. Verfügbare Kapitale werden saisonal in 2 Hauptsäulen investiert. Zum einen in „Personal“ und zum anderen in „Verwaltung“. Der Bereich des Personals umfasst sämtliche Gehälter für Spieler, Trainer und Angestellte des Nachwuchsleistungszentrums. Im Bereich der Verwaltung sind sämtliche Kosten der Instandhaltung des NLZs, Einkauf der Trainingsausrüstung, Investitionen in Trainingsgeräte, Fahrtkosten und Antrittsgelder aufgeführt (vgl. Röttger 2013, 53). Steigende Kapitale erschließen demnach neue Potenziale der Investition in Personal und Verwaltungsgegenstände. Im Bereich des Personals äußern sich Investitionen in vermehrten Festanstellungen, hochqualifizierten Trainern und Ausweitungen des Trainerteams durch beispielsweise neue Physiotherapeuten oder Spielanalysten. Im Bereich Verwaltung werden Kapitale in neue Trainingstechnologien, Optimierungen des NLZ-Geländes oder innovative Trainingsmethoden investiert. Solche werden im folgenden Abschnitt 5.1.2 näher betrachtet.

Neben saisonalen Investitionen erforderten NLZ-Neuerrichtungen zahlreicher deutscher Profivereine immense Aufwendungen. Eines der aktuellsten NLZs Deutschlands eröffnete der RasenBallSport Leipzig e.V. im Jahre 2005 für geschätzte 33 Millionen Euro. Auf sechs Hektar bilden sechs Trainingsplätze, Trainingsgebäude, Kabinen und ein kleines Stadion den Grundstein hochprofessioneller Talentförderung. Deutschlands größtes NLZ umfasst 30 Hektar und wird geleitet vom FC Bayern München. Zur besseren Einordnung deutscher NLZ müssen internationale NLZs der Branchenprimusse aufgeführt werden. Die erfolgreichsten und bekanntesten NLZs der Welt befinden sich in Amsterdam und Barcelona. Die jeweiligen Vereine Ajax Amsterdam und FC Barcelona bilden seit 1996 bzw. 1997 eine Vielzahl von Weltstars aus und gelten als Musterschmieden weltweiter Nachwuchsförderung. Das größte und teuerste NLZ der Welt entsteht in Manchester und wird finanziert von

dem Klub Manchester City. Das 250 Millionen Euro teure NLZ bildet auf 720.000 Quadratmetern die neuen Stars der Zukunft aus. Hierbei wird wiederum deutlich wie enorm Kapitaldifferenzen zwischen England und anderen Ländern sind (vgl. Müller 2017).

5.1.2 Technologien der Entwicklungsoptimierungen

Sport Technologien (Sport Tech) und digitale Datenerfassungen sind fester Bestandteil des heutigen Fußballbusiness. Implizierte Verfahren in der Nachwuchsförderung ermöglichen digitalen Technologien, analytische und diagnostizierbare Talententwicklungen vorauszusagen. Im Zuge des globalen Wandels der Digitalisierung entstehen im Bereich der sportlichen Leistungsdiagnostik zahlreiche Innovationen, die in den Fußball übertragen werden. Die DFL gründete in diesem Zuge zur Saison 2017/2018 ein Joint Venture namens SporTec mit dem Kerngeschäft datenbasierte Spielanalysen. Neben konzeptionellen Datenerfassungen für die Öffentlichkeit, verwenden zahlreiche Vereine diese zur Leistungsdiagnostik und Trainingssteuerung. Mit Hilfe des Elektronischen Leistungs- und Aufzeichnungssystemen, kurz ELAS, werden Spielleistungen erfasst und seitens Vereinen ausgewertet (vgl. DFL 2019). Umfangreiche GPS gesteuerte Systeme erfassen Spiel- und Trainingsdaten in den Bereichen der Kondition, Geschwindigkeit und Spielintelligenz. In Abhängigkeit von Alter und körperlichen Zuständen verarbeiten geschulte Analysten Belastungen und Ermüdungserscheinungen der Spieler. Zudem können Verletzungen durch Überbelastungen vorgebeugt werden (vgl. Memmert/Raabe 2017, 137ff.). Mittels Trainings- und Spielerfassungen können speziell bei jungen Spielern Defizite in Bereichen der Spielintelligenz und technische Mängel erfasst werden (vgl. Link 2017, 17).

Neben digitalen Sport Tech Leistungsdiagnostiken entwickelten Sportwissenschaftler eine innovative Trainingsmethoden zum Beispiel dem „Footbonaut“. Ziel ist es, innerhalb des 14x14 Meter großen Quadrats, gezielte Bälle in eines der 64 vorhandenen Felder zu spielen. Das Konstrukt ermöglicht es den Spieler aus allen Himmelsrichtungen anzuspielen und im Anschluss automatisch mittels Licht- und Ton-Signalen das Ziel anzuzeigen (vgl. Fiedler 2018, 63ff.). Diese komplexe Trainingsmethode beansprucht im sportlichen Sinne eine gute Ballkontrolle und Passgenauigkeit. Den Haupttrainingsreiz dieser Innovation bilden hingegen kognitive Fähigkeiten. Junge Spieler trainieren durch progressive Trainingseinheiten Fähigkeiten im Bereich Konzentration, Reaktion, Wahrnehmung und Handlungsfähigkeit (vgl. Fiedler 2018, 65ff.). Moderne Nachwuchszentren professioneller Vereine, wie Borussia Dortmund oder die 1899 Akademie, greifen innerhalb der Talentförderung auf diese innovative Trainingsmethode zurück. Die Investitionssumme von rund einer Millionen Euro

für das Trainingsgerät erschließt sich wiederum mittels steigender Investitionskapitale für Nachwuchsförderungen.

5.1.3 Nationale Transferpolitik mit internationalen Bezügen

Fernab der Investments in professionelle NLZ-Strukturen und Trainingsprozesse, wirken sich steigende Kapitale auf grundlegende Transferpolitiken deutscher Vereine aus. Neben einer erfolgreichen Nachwuchsförderung intensivieren zahlreiche Vereine verfügbare Kapitale in externe Spielerrekrutierungen zur hohen sportlichen Leistungsbereitstellung (vgl. Röttger 2013, 7f). Abbildung 16 veranschaulicht die teuersten Verpflichtungen von Spielern, unter 21 Jahren, der Bundesliga. Hierbei wird ersichtlich, dass deutsche Vereine vermehrt junge Spieler aus dem Ausland verpflichten und für diese hohe Summen investieren. 14 der 15 Verpflichtungen vollzogen sich in den vergangenen vier Spielzeiten. Dies deutet auf eine höhere Investitionsbereitschaft in Bezug auf junge Spieler hin. Deutsche Vereine sich-

#	Spieler	Nat.	Saison	Aufnehmender Verein	Marktwert in Mio. €	Ablöse Mio. €	Differenz
1	Renato Sanches	POR	16/17	FC Bayern München	10,00	35,00	25,00
2	Breel Embolo	CHE	16/17	FC Schalke 04	20,00	26,50	6,50
3	Paulinho	BRA	18/19	Bayer 04 Leverkusen	25,00	18,50	-6,50
4	Amadou Haidara	Mali	18/19	RasenBallsport Leipzig	20,00	19,00	-1,00
5	Panagiotis Retsos	GRE	17/18	Bayer 04 Leverkusen	5,00	17,50	12,50
6	Nordi Mukiele	FRA	18/19	RasenBallsport Leipzig	14,00	16,00	2,00
7	Jean-Kévin Augustin	FRA	17/18	RasenBallsport Leipzig	3,00	16,00	13,00
8	Leonardo Balerdi	ARG	18/19	Borussia Dortmund	2,50	15,50	13,00
9	Oliver Burke	GBR	16/17	RasenBallsport Leipzig	0,25	15,20	14,95
10	Matheus Cunha	BRA	18/19	RasenBallsport Leipzig	1,50	15,00	13,50
11	Ousmane Dembélé	FRA	16/17	Borussia Dortmund	12,00	15,00	3,00
12	Riechedly Bazoer	NLD	16/17	VfL Wolfsburg	15,00	12,00	-3,00
13	Tomas Rosicky	CZE	00/01	Borussia Dortmund	-	14,50	14,50
14	Hakan Calhanoglu	TUR	14/15	Bayer 04 Leverkusen	7,00	14,50	7,50
15	Timo Werner	GER	16/17	RasenBallsport Leipzig	8,00	14,00	6,00

Abbildung 16: Top-15 Verpflichtung von U-21 Spieler der Bundesliga. Quelle: transfermarkt 2019c

ten in jüngster Zeit überwiegend in ausländischen NLZs, die Spieler mit hoher Qualität ausbilden, die deutsche Talente zu überragen scheinen (vgl. Röttger 2013, 9). Trotz vermehrter Spielerrekrutierung aus dem Ausland bestehen weiterhin ligaübergreifende nationale Jugendrekrutierungen. Aufgrund unterschiedlicher Kapitalmittel realisieren überwiegend Vereine der unteren zwei Drittel der Liga solche kostengünstigeren Transfers (vgl. Herz 2015, 64ff.). Abbildung 16 untermauert dies, da alle aufnehmenden Vereine aus dem oberen Drittel der Liga stammen.

Gründe für steigende Investitionen in Verpflichtungen junger Talente leiten sich aus unterschiedlichen Faktoren ab. Wie Abbildung 6 des dritten Kapitel belegt, stiegen die Marktwerte etablierter Spieler um ein Vielfaches an. Demzufolge erfordert eine Verpflichtung

immense Kapitalkaufwendungen. Gegenwärtige unregelmäßige Verteilungen vieler Kapitale innerhalb der Bundesliga und auf internationaler Ebene haben Auswirkungen auf Verpflichtungen etablierter Spieler. Speziell Abbildung 2 belegt hohe Investmentsaldi der englischen BPL. Mittels höherer Kapitalbereitstellungen durch TV-Vermarktung und Preisgelder schließen englische Vereine oftmals Rekrutierungen gestandener Spieler für sich ab. Hervorzuheben ist aus Abbildung 16 die hohen Differenzen zwischen Transfersumme und Ablöse. Überwiegend werden junge talentierte Spieler zu deutlich höheren Ablösen verpflichtet, als es der bestehende Marktwert konstatiert. Dies gründet auf hohen sportlichen und wirtschaftlichen Potenzialen der Spieler.

Vereinsbasierte Scouting-Abteilungen analysieren Spieler nach sportlichen Potenzialen und entwickeln gleichzeitig ein ganzheitliches Profil des Spielers über jegliche soziale, sportliche und körperliche Faktoren (vgl. Rosenthal 2012, 173). Nach detaillierten Sichtungen der Scouts und anschließenden erfolgreichen Verpflichtung, entwickeln sich Talente innerhalb der Profimannschaft weiter. Mit erfolgreichen sportlichen Leistungen steigen Marktwerte exorbitant an. Belegen lässt sich dies anhand aktuell aufgeführter prozentualer Marktwertentwicklungen. Die verpflichteten Dortmunder Talente Jadon Sancho (18), Achraf Hakimi (20) und der Frankfurter Luca Jovic (21) zeigen die jüngsten Talentpotenziale. Marktwertsteigerungen bis zur Winterpause umfassen 366 % bei Jadon Sancho und jeweils 400 % bei den Übrigen (vgl. transfermarkt 2019a). Zusammenfassend bildet sich heraus, dass sich die neuesten Transferphilosophien vieler Vereine als rentabel erweisen.

➤ *Auswirkungen der Local-Player Regelung*

Entgegen der gegenwärtigen Transferphilosophien vieler Vereine, bürgt dies für deutsche Nachwuchsspieler neue Risiken. Entgegenwirkend der mit dem Bosman-Urteil eingeleiteten Verpflichtung internationaler Spieler, verabschiedete der DFB eine Local-Player Regelung. Hierdurch soll die Präsenz deutscher Talente in Profikadern gewährleistet bleiben. Die Vorgabe der DFB-Spielordnung beinhaltet eine Klausel, dass Vereine mindestens zwölf deutsche Spieler, davon 4 eigens ausgebildete, innerhalb des Lizenzkaders aufweisen müssen (vgl. Röttger 2013, 9). Nur mit Einhaltung dieser Richtlinie wird einem Verein die Spielberechtigung an den deutschen Profiligen erteilt. Somit wird gesichert, dass saisonal deutsche Spieler in Profiteams unter Vertrag stehen. Daraus ergeben sich qualifizierte Entwicklungspotenziale für junge Profis anhand professioneller Trainingsqualität. Jedoch ist nicht sichergestellt, dass eine nachhaltige Entwicklung gegeben ist. Verpflichtungen junger ausländischer Talente und vereinzelt gestandener Spieler heben Leistungsanforderungen in Teams deutlich an. Junge Talente erfahren einen steigenden Leistungsdruck und sind gezwungen sich in Teams durchzusetzen (vgl. Röttger 2013, 8f). Mittels der Local-Player Regelung sind Vereine verpflichtet deutsche Spieler unter Vertrag zu haben, jedoch nicht

veranlasst diesen Spielpraxis zu gewährleisten (vgl. Rosenthal 2012, 183). In Folge dessen sind viele junge Talente nur ein Mittel zur Erfüllung der Regularien und haben auf sportlicher Ebene keinerlei Einsatzchancen (vgl. Herz 2015, 49). Eine Analyse der sportlichen Qualität deutscher Talente belegt mangelhafte Einsatzzeiten gegenüber Mitspielern. In der Saison 2008/2009 wiesen 41 von 76 Talenten geringe bis gar keine Einsatzzeiten auf, was darauf schließen lässt, dass über 50 % des NLZ Outputs nicht das Leistungsniveau des Profikader erreichen kann (vgl. Rosenthal 2012, 181). Mit Ausnahme etablierter ausgebildeter Spieler generieren neue Talente geringe Einsatzzeiten (vgl. transfermarkt 2019b).

5.2 Psychische Dimensionen sportlicher Talente

Im oberen Abschnitt kristallisieren sich sportliche Risiken und Herausforderungen für junge Talente heraus. Neben sportlichen Ausprägungen der kommerziellen Veränderungen sämtlicher Prozesse in NLZ-Strukturen oder Transferphilosophien, besitzen aufgeführte Ausprägungen weitreichende Konsequenzen auf die Psyche vieler junger Spieler.

➤ *Leistungsdruck*

Talente sehen sich innerhalb des Entwicklungsprozesses ständigem Leistungsdruck ausgesetzt. Dieser kann bereits seitens familiärer Personen ausgeübt werden, indem Eltern hohe Maßstäbe an ihre Kinder setzen. Des Weiteren entsteht um vielversprechende Talente, im Zuge der digitalen Gesellschaft, steigende Aufmerksamkeit um die Person. Bekannte, Freunde, Vereine oder auch Spielerberater entwickeln Interesse an Talenten und verfolgen dessen Aktivitäten. Dadurch befinden sie sich in einer stetigen Überwachung und sind gefordert Leistung zu erbringen, da sich eine hohe Erwartungshaltung entwickelt (vgl. Milles/Struck/Kohfeld 2015, 7f). Empirische Forschungen ergaben, dass Spieler sich bewusst diesem Druck aussetzen. Auslöser solcher Drucksituationen ergeben sich nach Harttgen, Milles und Struck durch persönliche Leistungsanforderungen, hohe Trainingsbelastungen, oder eingeschränkte Freizeitgestaltungen (vgl. Harttgen/Milles/Struck 2010, 41ff). Mit Zunahme vieler Verpflichtungen internationaler Talente erhöht sich unabdingbar der persönliche Leistungsdruck. Die Chancen auf einen Profivertrag verringern sich, was darauf schließen lässt, dass nur außergewöhnliche Talente dieses Privileg erhalten. Der schmale Grat zwischen Erfolg und Misserfolg stellt einen immensen Faktor vieler Talente dar (vgl. Harttgen/Milles/Struck 2010, 31).

➤ *Mentale Dispositionen*

Der steigende Leistungsdruck ist allgegenwärtig in der heutigen Talentgeneration. Zur Standhaltung dieses Drucks und zu einer guten Einschätzung der persönlichen Leistung ist

eine gute Mentale Stärke gefordert. Mentale Stärken bilden sich aus natürlichen intrinsischen Gegebenheiten, wie Disziplin und Belastbarkeit, aufgeführt in Abschnitt 4.5. Innerhalb der mentalen Stärke sind Dimensionen wie Motivation und Wettkampfangst aufzuführen. Dieser bedingt einen großen Faktor für sportliche Erfolge und einer hochwertigen Entwicklung des Talents. Spieler mit geringer Selbstmotivation sind bei sportlichen Rückschlägen oftmals von Misserfolgen in der sportlichen Entwicklung betroffen (vgl. Seiler/Tschopp 2001, 179). Im Zuge kommerzieller Entwicklungen und der steigenden Konkurrenz prägt sich bei Talenten eine zunehmende Wettkampfangst aus. Bereits in Nachwuchsmannschaften werden Gehälter an leistungsstarke Spieler ausgehandelt, die Konkurrenzgedanken und Erfolgsdruck auslösen (vgl. Struck 2015, 95).

5.3 Ethische Konflikte

Im Bereich der ethischen Konflikte mit jungen Talenten ist unabdingbar die Position des Spielerberaters aufzuführen. Spielerberater fungieren als beratende Instanz zwischen Spielern und Vereinen. Sowohl Vereine als auch Berater arbeiten bereits mit jungen Talenten und erhoffen sich durch eine sportliche Entwicklung der Spieler enorme Marktwertentwicklungen. Grundlegende Ziele und Anforderungen eines Spielerberaters drehen sich nicht ausschließlich um sportliche Dimensionen. Gute Berater helfen jungen Spielern in der Persönlichkeitsentwicklung, Verhalten mit der Öffentlichkeit und Problembewältigung bei Finanzen, Mannschaftskonflikten oder Trainerdisputen. In sportlicher Sicht sind Berater für einen guten sportlichen Werdegang mitverantwortlich. Vereinswechsel müssen zum Wohle des Spielers getroffen werden (vgl. Kern 2014, 144f).

Vereine scouten im Kindes- und Jugendalter viele vielversprechende Talente mit der Hoffnung auf eine große sportliche Entwicklung eines Spielers. Im Zuge der Kommerzialisierung und Kapitalisierung gleichen junge Spieler einer Massenware. Zahlreiche Spieler durchlaufen NLZs, wovon nur wenige das mentale und sportliche Potenzial ausschöpfen und den Status Profifußballer erreichen. Die Mehrheit der Spieler, die das Potenzial nicht ausschöpfen, werden von Vereinen aussortiert und von Spielerberatern nicht weiter betreut (vgl. Psotta 2015, 196f). Spielerberater verwerfen in vielen Fällen den moralischen Aspekt in der Arbeit mit jungen Talenten. Berater generieren ihre Gelder mit ausgehandelten Anteilsverdiensten an Spielergehältern, Transferablösen und Handgeldern bei Vertragsunterschriften. Das Anwerben junger Talente erfolgt oftmals durch Geldzahlungen, Autos oder anderen Anreizen für Eltern und Spieler. Aus diesen Gründen stellen Berater daher einen ökonomischen Anreiz eines Transfers vor die sportliche und persönliche Entwicklung des jungen Talentes (vgl. Struck 2015, 122f).

➤ *Geschäft mit U16 Talenten*

Spielerrekrutierungen junger Talente unter 16 Jahren stellen in finanzschwächeren Vereinen eine wichtige Grundlage der sportlichen und wirtschaftlichen Existenz. Diese sogenannten Ausbildungsvereine bilden durch gute Talentförderungen, viele Spieler für die Leistungsmannschaft aus. Im Falle eines potenziellen Spitzenspielers werden finanzstarke auf diese aufmerksam und verpflichten sie, wodurch der Verein wiederum wichtige Kapitale erwirtschaftet (vgl. Struck 2015, 96). Durch neue Transferphilosophien und Fokussierungen finanzstarker Vereine auf junge Talente, ändert sich das Ausbildungskonzept vieler Vereine. Hochtalentierte junge Spieler werden von großen Vereinen durch Finanzierungen gelockt und leiten frühzeitig den Weg des höchsten Ertrags ein. Klassische Ausbildungsvereine mit guter Jugendausbildung und Chancen eines Platzes im Lizenzkader werben, haben in der heute kapitalisierten Nachwuchsförderung häufiger das Nachsehen (vgl. Struck 2015, 96f).

Verpflichtungen junger Spieler bürgen zahlreiche Risiken mit sich. Vereine und Berater selektieren nach sportlichen Potenzialen und faktorisieren minder den sozio-emotionalen Aspekt. Junge Talente rufen oftmals nicht ihr sportliches Potenzial ab, wenn Sie fern ihres sozialen Umfeldes aufhalten und getrennt von der Familie leben. Die Priorität sozialer Unterstützungen führte der Abschnitt 4.5 auf. Entgegen sozialer Problematiken und wirtschaftlichen Erträgen durch Minderjährige, erlegte der Dachverband FIFA, Richtlinien zu jungen Spielertransfers auf. Artikel 19 des Reglements besagt, dass Berater (Dritte) seit Mai.2015 keinerlei Profit an minderjährigen Spielern generieren dürfen (vgl. FIFA 2016, 22). Genehmigungen von Transfers mit minderjährigen Spielern werden ausschließlich genehmigt, falls Elternteile des Spielers fernab des Fußballs den Wohnort wechseln, ein Transfer eines Spielers über 16 innerhalb der EU stattfindet oder die Entfernung zwischen den involvierten Vereinen nicht über 100 Kilometer überschreitet (vgl. FIFA 2016, 22f). Kritisch betrachtet stellen Regularien, Vereine und Spielerberater vor geringe Hürden, welche umgangen werden. Beispielsweise bedingen plötzlich neue Arbeitsstellen der Eltern einen Ortswechsel in den Zielverein, oder ausgehandelte Prämien werden mit dem Geburtstag in die Volljährigkeit ausbezahlt (vgl. Psotta 2015, 173f).

6 Praxisbeispiel TSG 1899 Hoffenheim

Die TSG 1899 Hoffenheim GmbH bildet in dem folgenden Praxisbeispiel einen geeigneten Verein, welcher das Thema und die Forschungsfrage passend reflektiert und praxisbezogen veranschaulicht.

6.1 Der Verein TSG 1899 Hoffenheim

Der am 01.07.1899 gegründete Verein mit Sitz in Sinsheim bildet mit dem ersten Bundesligaaufstieg aus dem Jahre 2008 eines der neusten Profiteams der Bundesliga. Rund 9.000 Mitglieder und 123 offizielle Fanclubs gehören dem Klub an. Die PreZero Arena ist Spielstätte der TSG Hoffenheim und bietet Platz für 30.150 Zuschauer. Zu den größten Vereinsereignissen zählt neben dem Aufstieg die Teilnahme an der Champions League in der Saison 2018/2019 (vgl. TSG 1899 Hoffenheim 2019a).

1991 entwickelte sich der alteingesessene Turnverein aus Hoffenheim durch hohes finanzielles Engagement des SAP-Mitbegründers Dietmar Hopp und der Ausgliederung der Profiabteilung in eine Kapitalgesellschaft zu einem professionellen Fußballklub. Innerhalb von 17 Jahren gelang es dem Verein, mittels finanzieller Zuschüsse seitens Dietmar Hopp, den Aufstieg aus der Kreisliga in die erste Bundesliga zu realisieren. Eine Aussage aus dem Jahre 2015 verwies darauf, dass Hopp bis zu diesem Jahr geschätzte 350 Millionen Euro in den Klub investierte (vgl. Spiegel Online 2015). Hauptanteile dieser Kapitale investierte der Verein, unter dem erfahrenen Trainer Ralf Rangnick, in die Verpflichtung leistungsstarker Spieler. Aufgrund der jungen Vereinshistorie und dem Aufstieg aus der Unterklasse, besaß der Verein noch keinerlei qualitative Grundlage im Bereich der Nachwuchsförderung. Demnach rekrutierte der Verein, zur Wettbewerbsfähigkeit, ausschließlich Spieler anderer Vereine. Im Falle der Weiterführung dieser negativen Transferbilanz in der Bundesliga könnten dem Verein Sanktionen im Zuge des Financial Fairplay Reglements drohen. Ab der Saison 2016/2017 stellte Hopp als Ziel heraus, dass zukünftig keine negativen Bilanzen erwirtschaftet werden und der Verein sich eigenfinanziert (vgl. Spiegel Online 2015). Kumulierte Transferbilanzen der Saison 2016/2017 bis 2018/2019 belegen die Aussage Hopps. 17,73 Millionen Euro betrug das Transfersaldo des Klubs aus dem vergangenen Transferfenstern (vgl. transfermarkt 2018a).

6.2 Nachwuchsstrukturen des Vereins

Aktuell verfügt die achtzehnjährige Akademie über den höchsten Zertifizierungsgrad der Qualitätsstandards (vgl. Hopp 2019, 114). Neben hochwertigen sportlichen Gegebenheiten fokussiert der Verein wichtige Faktoren wie Bildung und Persönlichkeitsentwicklung. Diese werden in der formulierten NLZ-Philosophie deutlich präsentiert. „Umfassende, ganzheitliche Ausbildung lautet das Credo der TSG-Akademie, die neben der sportlichen auch großen Wert auf die schulische Förderung legt. Ein weiterer wichtiger Baustein unserer Philosophie ist die Entwicklung der sozialen Kompetenz im Rahmen einer generellen positiven Persönlichkeitsentwicklung“ (TSG 1899 Hoffenheim 2019b).

Strukturell ist die Akademie in drei Standorte untergliedert. Das Grundlagenzentrum spezialisiert sich auf die Arbeit mit jungen Perspektivspielern und ersten Auswahlmannschaften der U12-U13. Fernab sportlicher Entwicklungen bilden die frühkindliche Persönlichkeitsentwicklung und Bildungsmaßnahmen elementare Faktoren des Zentrums. Die Altersklassen U14-U16 entwickeln sich an dem zweiten Standort der Akademie weiter. Körperliche Entwicklungen und sportpsychologisches Aufbautraining umfassen Aufgabenbereiche dieser Akademie. Höchster Standort bildet das Leistungszentrum, Trainingszentrum der Altersklassen U17 und U19. Trainingsziele befinden sich im Bereich der Optimierung sportlicher Fähigkeiten unter vielseitigen Drucksituationen. Bildungseinrichtungen gewährleisten einen sicheren Schulabschluss mit zahlreichen Förderungsmaßnahmen (vgl. TSG 1899 Hoffenheim 2019b). Die Struktur dieser Talentförderung mit differenzierten Standorten und Trainingsschwerpunkten findet sich im DFB Talentförderungsprogramm wieder. Dies lässt darauf schließen, dass die TSG 1899 Hoffenheim ihren Ansatz in Anlehnung an das DFB-Förderungsprogramm konzipierte (vgl. Görlich/Mayer 2018).

Das moderne Leistungszentrum der TSG Hoffenheim verzeichnet große Erfolge im Nachwuchsfußball. Die deutsche B-Jugend-Meisterschaft 2008 war der erste Titel und mit dem DFB-Junioren-Pokalsieg 2010 und der deutschen A-Jugend-Meisterschaft 2014 belegte der Verein die nachhaltig hohe Qualität ihrer Talentförderung.

Innerhalb der aufgeführten Philosophie stellt ein sicherer Bildungsweg einen elementaren Baustein der TSG-Talentförderung dar. Im Zuge dessen kooperiert die TSG mit einem Verein namens Anpfiff ins Leben e.V. Dieser Verein hilft Spielern der Leistungszentren bei der Gestaltung der Zukunftsplanung. Viele Talente erreichen nicht den Status des Profifußballers und müssen demnach nach der Karriere einen Berufsweg einschlagen. Diese 80% der Spieler müssen frühzeitig eine andere Karriereplanung konzipieren und erhalten Unterstützung von der TSG 1899 Hoffenheim (vgl. Hopp 2019, 115).

6.3 Kommerzielle Ausprägungen auf den Nachwuchsfußball

Am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim lassen sich in der Arbeit gedeutete Auswirkungen der Kommerzialisierung an zahlreichen Fakten und Gegebenheiten des Vereins verdeutlichen.

Die 2006 errichtete achtzehnjährige Akademie konnte offenkundig nur mit dem investierten Kapital des Mäzen Dietmar Hopp errichtet werden. Der zu dieser Zeit in der Regionalliga beheimatete Verein verfügte nicht über Kapitale im Bereich von 30-40 Millionen Euro, ausgehend zum Beispiel von der neuen Akademie von RB Leipzig (vgl. Müller 2017). Die klare Haltung Hopps zu einer Fokussierung auf Talentförderung seines geförderten Vereins belegt diese Annahme der Finanzierung (vgl. Hopp 2019, 114ff).

Die moderne achtzehnjährige Akademie arbeitet mit vielen innovativen, Trainingsmitteln, die

eine optimale Entwicklung junger Spieler vorantreiben. Eine neue, sieben Millionen Euro teure Sporthalle mit zwei Stockwerken ist eine der großen Investitionen der Akademie. Im Patterne befindet sich ein Kunstra-

#	Spieler	Nat.	Jahrgang	Aktueller Verein	Liga-Einsätze	Marktwert
1	Niklas Süle	GER	1995	FC Bayern München	154	50,00 Mio. €
2	Jonas Hofmann	GER	1992	Borussia M'gladbach	116	12,00 Mio. €
3	Davie Selke	GER	1995	Hertha BSC	100	15,00 Mio. €
4	Nadiem Amiri	GER	1996	TSG 1899 Hoffenheim	95	17,00 Mio. €
5	Sead Kolasinac	BIH	1993	FC Arsenal	94	20,00 Mio. €
6	Kenan Karaman	TUR	1994	Fortuna Düsseldorf	73	1,50 Mio. €
7	Jeremy Toljan	GER	1994	Celtic Glasgow	72	3,00 Mio. €
8	Marco Terrazzino	GER	1991	SC Freiburg	71	2,50 Mio. €
9	Pascal Groß	GER	1991	Brighton & Hove Albion	70	10,00 Mio. €
10	Manuel Gulde	GER	1991	SC Freiburg	64	4,00 Mio. €
11	Antonio Colak	CRO	1993	HNK Rijeka	28	1,10 Mio. €
12	Dennis Geiger	GER	1998	TSG 1899 Hoffenheim	25	10,00 Mio. €
13	Stefan Posch	AUT	1997	TSG 1899 Hoffenheim	20	2,50 Mio. €
14	Philipp Ochs	GER	1997	Aalborg BK	19	700 Tsd. €
15	Thorsten Kirschbaum	GER	1987	Bayer 04 Leverkusen	9	300 Tsd. €

senfeld mit angrenzenden Sprintstrecken und Kraft-

Abbildung 17: Profis der achtzehnjährigen Akademie Quelle: transfermarkt 2018a

räumen für die Talente der TSG. Mit dieser Halle liefert die TSG, eine soziale Einrichtung mit Turnhallen, Aufenthaltsräumen und einer Küche für Schul- und Vereinstätigkeiten im Obergeschoss (vgl. TSG 1899 Hoffenheim 2019c, 22). Ein in Kapitel 4 aufgeführter „Footbonaut“ ist ein weiterer Teil moderner TSG-Talentförderung. Eine andere innovative Technik umfasst das Konstrukt der Helix. Das durch Hopps Konzern SAP unterstützte System fördert Spieler in den Bereichen der Konzentration und peripheren Wahrnehmung. Umgeben von einem großen virtuellen Spielfeld, merken sich Spieler bestimmte Zielpersonen und verfolgen diese im Verlauf der Simulation (vgl. TSG 1899 Hoffenheim 2019c, 45). Im Bereich der Leistungsdiagnostik dient das Programm „SAP Sport One“ einer umfangreichen Erfassung sämtlicher Daten der Talente. Dadurch können Trainingsprozesse individualisiert, optimiert und die Verletzungsprophylaxe angepasst werden (vgl. Görlich/Mayer 2018, 22).

Neben zahlreichen innovativen Trainingsoptimierungen weist die TSG Hoffenheim, neben sportlichen Erfolgen der Nachwuchsmannschaften, eine Vielzahl an Profidebüts der eigenen Akademie auf. Insgesamt konnten bereits 27 Nachwuchsspieler mindestens ein Ligaspiel in Deutschlands höchster Liga bestreiten. Abbildung 17 verweist auf die 15 Spieler der achtzeh99 Akademie mit den meisten Ligaeinsätzen. Zudem erreichte die Mehrheit der Spieler eine Karriere bei einem nationalen oder internationalen Spitzenklub. Auch aus Seiten der Ligaeinsätze zählen die Top zehn Spieler zu etablierten Bundesligaspielern mit jeweils mehr als 60 Ligaeinsätzen. Sämtliche Auflistungen der Tabelle belegen gute Karriereentwicklungen der noch jungen achtzeh99 Akademie.

Trotz nachweisbarer Qualitäten der achtzeh99 Akademie zeigen neueste Transferperioden die in Abschnitt 5.1.3 gedeuteten Transferphilosophien. Fernab hoher Investments und Optimierung der Talentförderungen, zeigen sich ausländische Talente derzeit als sehr lukrativ. Anfang der Saison 2018/2019 verpflichtete die TSG mit Reiss Nelson (19) ein englisches Top-Talent aus der U23 des FC Arsenal. Dieser Spieler belegt alle in Abschnitt 5 gedeuteten Faktoren. Auf sportlicher Ebene bewies er mit sechs Toren und einer Vorlage in 15 Bundesligaeinsätzen sein sportliches Potenzial. Wirtschaftlich entwickelte sich der Marktwert exorbitant. Am 03.09.2018 besaß er einen Wert von 400 tausend Euro. Aktuell (13.02.2019) steht sein Marktwert bei 17 Millionen Euro. Dies bedeutet einen prozentualen Anstieg von 4250%, innerhalb von fünf Monaten (vgl. transfermarkt 2019f).

7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Das abschließende Kapitel der Arbeit stellt ein Fazit der gesamten Thematik dar und bildet Erfolgsfaktoren sowie Handlungsempfehlungen für die Zukunft heraus. Der erste Abschnitt befasst sich kurz mit Chancen und Risiken der Kommerzialisierung. Im zweiten Teil bezieht sich das Fazit auf Handlungsempfehlungen und die Forschungsfrage der Arbeit.

Kommerzielle Effekte im Fußballbusiness stellen sowohl deutliche Chancen als auch viele Risiken heraus. Bedeutende Chancen befinden sich fernab des Traditionsgedankens vom klassischen Fußball im Bereich des Kapitals. Vereine erwirtschaften durch die in Abschnitt 3 gelieferten Fakten, deutlich höhere Einnahmen aus jeglichen Bezugsquellen. Sowohl kleine als auch große Vereine profitieren von Mehreinnahmen und befinden sich demnach wirtschaftlich abgesicherter im Business. Investitionen in infrastrukturelle Modernisierungen, Spielertransfers oder Personalgewinnung können realisiert werden.

Risiken bestehen besonders im Rahmen der Gesellschaft und Fanszene. Abschnitt 2.3 stellt die gesellschaftliche Relevanz und den großen Identifikationsfaktor heraus. Fans und Zuschauer bilden eines der elementarsten Bestandteile des Sports. Fans supporten Vereine in Stadien, kaufen Merchandise Produkte und bilden die Zielgruppe vieler Sponsoren. Demnach spielen Fans / Zuschauer im Fußball eine der wichtigsten Rollen des Vereins und sorgen für die Attraktivität der Sportart. Im Zuge der Kommerzialisierung und der steigenden Investorenbeteiligungen, steigen Kritiken und Abneigungen der Anhänger von Vereinen. Viele Fans sehen den traditionellen Gedanken verworfen und veräußern die Kritik in Boykotten und offenkundigen Statements in Stadien. Dies wirkt wiederum in der Gesellschaft ein schlechtes Image auf den Vereins, wodurch das Interesse am Verein sinkt und er negativ assoziiert wird.

Die deutsche Nachwuchsförderung modernisierte sich mit der Jahrtausendwende deutlich. Dies liegt zum einen an der aufgeführten Intensivierung des DFB und der DFL im Bereich der Talentförderung und zum anderen an den steigenden Investitionssummen in die NLZ deutscher Bundesligisten (vgl. Abschnitt 4.2/4.4). Junge Talente befinden sich nach zahlreichen Modernisierungen der Infrastruktur und Trainingsprozesse in einer hochprofessionellen Talentförderung. Jedoch birgt ein solch modernes Konstrukt auch vermehrte Risiken bei kritischer Betrachtung. Spieler unterliegen bereits in jungen Jahren einem enormen Leistungsdruck durch hohe Konkurrenz in Quantität und Qualität. Trainer in NLZs selektieren jährlich Spieler, die dem hohen Leistungsniveau nicht folgen können oder mentale Defizite aufweisen. Aussortierte Talente konzentrieren sich aufgrund dieses hohen Leistungsniveaus überwiegend auf sportliche Ziele und vernachlässigen Bildungswege.

Nach einer Aussortierung befinden sich Spieler mit mangelhaften schulischen Leistungen in schweren Situationen, da oftmals Abschluss und Ausbildung fehlen.

Die in Abschnitt 5.1.3 aufgeführten Transferpolitiken von Vereinen, verkomplizieren eine professionelle Karriere vieler NLZ-Spieler. Gut ausgebildete Talente aus dem Ausland befinden weisen oftmals höhere Potenziale auf, wodurch unabdingbar Kaderplätze für nationale Talente verringert werden.

➤ *Erfolgsfaktoren*

Steigende Investitionen und moderne Trainingsprozesse in deutschen NLZ ermöglichen viele Erfolgsfaktoren und Chancen für eine erfolgreich Talentförderung. Junge Talente erfahren in junge Jahren eine hochprofessionelle Förderung im sportlichen und mentalen Bereich. Erfolgsfaktoren befinden sich hierbei in der professionellen Führung junger Spieler, durch qualifiziertes Personal. Physiotherapeuten, Ärzte, Trainer, Lehrkräfte, Scouts, Berater und NLZ-Koordinatoren arbeiten oftmals in enger Zusammenarbeit an einer optimalen sportlichen Entwicklung und einer gestandenen Persönlichkeitsentwicklung der jungen Talente. In wenigen Ländern, ausgenommen England Spanien, Belgien und Niederlande erfahren junge Talente keine rundum Unterstützung seitens der Vereine.

Zudem sind Vereine rechtlich daran gebunden für eine gute und nachhaltige Talentförderung zu garantieren. Demnach müssen junge Talente gefördert werden und den Sprung in den Profikader erreichen. Neben der vereinsbasierten Talentförderung sichert der DFB durch das Förderprogramm eine Spitzenförderung der Elitesportler Deutschlands. Sowohl Vereinsförderung als auch eine DFB-Förderung ebnen dem deutschen Talentbereich einen erfolgreichen Weg in die Zukunft.

➤ *Handlungsempfehlungen*

Neben positiven Entwicklungen der deutschen Talentförderung, befindet sich der deutsche Nachwuchsbereich zurzeit nicht mehr auf dem höchsten internationalen Niveau. Transferpolitiken belegen, dass Bundesligavereine vermehrt junge Spieler aus dem Ausland verpflichten. DFB-Präsident Reinhard Grindel stellt die Problematik in einem Interview mit der Westdeutschen Zeitung heraus. „Es war immer ein Vorteil deutscher Nachwuchsarbeit gegenüber England und Frankreich, dass junge Spieler relativ schnell auf Bundesliga-Niveau spielen konnten“ (vgl. Leuschen/Kupfer 2019). Mit Hinblick auf die Heim-EM im Jahre 2024 solle die Talentförderung in Deutschland wieder in die Weltspitze hervortreten. Handlungsempfehlungen sind in diesem Sinne sowohl auf sportlicher als auch auf struktureller Ebene auszubilden. Sportlich sollte eine Konzentrierung auf die persönliche Entwicklung gelegt werden. Speziell Talente des DFB wurden frühzeitig nach der Spielphilosophie des DFB ausgebildet, um diese frühzeitig zu verinnerlichen. Im Zuge des heutigen Spiels zeichnen

sich Top-Spieler wie Neymar, Mbappé oder Jadon Sancho durch die individuelle Klasse aus. Durch die akribische deutsche Spielphilosophie entfalteten Talente weniger ihren eigenen Stil, sondern verinnerlichten taktische Formate.

Abschließend ist eine Antwort auf die Forschungsfrage der Arbeit nochmals kurz und prägnant zusammenzuführen.

Die fortschreitende Kommerzialisierung des Fußballbusiness ermöglicht dem deutschen Nachwuchsbereich viele Chancen der infrastrukturellen Modernisierung und optimalen Trainingssteuerung bei jungen Talenten. Dennoch steigen mit höheren Kapitalen unumgänglich sämtliche Spielermarktwerte der Welt. Speziell in Bereichen der talentierten Spieler sind immense Marktwertsprünge zu verzeichnen. Viele Vereine scouten in derzeitigen Top-Nachwuchsländern, wie England und Frankreich, nach potenziellen Stars die einerseits enorme Marktwertzuwächse verzeichnen oder sportlich einschlagen. Der deutsche Nachwuchsfußball befindet sich noch unter den besten Nachwuchsländern der Welt, aber muss wachsam sein, dass viele internationale Talente in der Bundesliga den deutschen Talenten elementare Entwicklungspotenziale verwehren.

Literaturverzeichnis

- Bednarsky, A./Lippert, C./Wagner, G./Lazar, M./Rödl, J. (2017): Das Spiel zwischen Lust und Moneten. In: K. J. Schneider André (Hrsg.): Fanverhalten im Sport. Wiesbaden.
- Bloom, B. S. (1985): Developing talent in young people. New York.
- Bruhn, M. (2010): Sponsoring. Wiesbaden.
- Burghardt, G. (2012): Die Beteiligung an einer Fußballkapitalgesellschaft vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Betätigung von Idealvereinen. Baden-Daden.
- Busche, A. (2004): Ökonomische Implikationen des Bosman-Urteils. In P. Hammann, L. Schmidt, & M. Welling (Hrsg.), Ökonomie des Fußballs (S. 87-104). Wiesbaden.
- Cachay, K./Riedl, L./Thiel, A. (09/2005): Make or Buy? Nachwuchsförderung und Fremdrekrutierung im globalen Spitzensport. List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik(31), S. 271-283.
- Chemnitzer, F./Leißle, N./Quitau, D. J. (01/2015): Finanzierung im Profifußball. https://www.berenberg.de/files/MacroNews/150121_BERENBERG%20MAKRO_Trends_Finanzierung_im_Profifussball_final.pdf (19.12.2018).
- Damm, T. (2008): Sportberichterstattung und Sportrechte. Paderbeorn.
- Deloitte. (06/2018): Annual Review of Football Finance 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-annual-review-of-football-finance-2018.PDF> (01.02.2019).
- DFB. (2014): Deutscher Fußball Bund von A-Z. Frankfurt am Main.
- DFB. (02/2017): Die DFB-Geschichte. <https://www.dfb.de/historie/> (17.12.2018).
- DFB. (11/2018a): Satzung. Abgerufen am von dfb: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/159360-02_Satzung.pdf (06.01.2019).
- DFB. (2018b): Bisherige Meister. <https://www.dfb.de/bundesliga/statistik/bisherige-meister/> (08.01.2019).
- DFB. (2019): Talentförderprogramm. <https://www.dfb.de/sportl-strukturen/talentfoerderung/talentfoerderprogramm/> (15.01.2019).
- DFL. (11/2016): Verteilung der Medienerlöse für die Spielzeiten 2017/18 bis 2020/21. <https://www.dfl.de/de/hintergrund/vermarktung/dfl-medienerloes-verteilung/> (17.12.2018).
- DFL. (12/2018a): Anhang V zur Lizenzordnung. <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/Anhang-V-zur-LO-2018-12-14-Stand.pdf> (09.01.2019).
- DFL. (12/2018b): DFL terminiert Spiele der Bundesliga und 2.Bundesliga bis zum 28. Spieltg. <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2019/01/52-Ansetzungen-DE.pdf> (09.01.2019).
- DFL. (11/2018c): DFL-Report 2018. https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/DFL_Report_2018_M.pdf (03.01.2018).

- DFL. (12/2018d): Lizenzierungsordnung (LO). <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/Lizenzierungsordnung-LO-2018-12-14-Stand.pdf> (07.01.2018).
- DFL. (2019): Sportec Solutions. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/sportec-solutions-gmbh-ueber-uns/> (19.01.2019).
- DFL Digital Sport. (2019): About Us. <https://www.dfl-digital-sports.de/> (08.01.2019).
- DFL. (o.D.): DFL überspringt erstmals Milliarden-Marke bei nationalen Medien-Rechten. <https://www.dfl.de/de/hintergrund/vermarktung/dfl-ueberspringt-erstmal-milliarden-marke-bei-nationalen-medien-rechten/> (17.12.2018).
- Dudenredaktion. (o.D.): kommerzialisieren. Abgerufen am 11. 12 2018 von Duden online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/kommerzialisieren>.
- Empacher, S. (2000): Die Vermarktung der Fußballbundesliga. Pforzheim.
- Fiedler, H. (2018): Der Einsatz von KI in der Personalauswahl - Erkenntnisse aus dem "Footbonaut". In Lanwehr, R./Mayer, J. (Hrsg.): People Analytics im Profifußball. Wiesbaden, 59-116.
- FIFA. (2016): Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern. https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/70/95/52/regulationsonthestat usandtransferofplayersjune2016_g_german.pdf (17.12.2018).
- FIFA. (12/2018): Mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung verfolgte die WM 2018 – Rekord! <https://de.fifa.com/worldcup/news/mehr-als-die-halfte-der-weltbevölkerung-verfolgte-die-fifa-fussball-weltmeisters> (08.02.2019).
- FIFA. (o.D.a): Die Geschichte des Spiels - Weltweite Entwicklung. <https://de.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/global-growth.html> (17.12.2018).
- FIFA. (o.D.b): Verbände. <https://de.fifa.com/associations/index.html> (17.12.2018).
- Fritsch, O. (05/2017): "Der Fußball macht sich selbst kaputt". <https://www.zeit.de/sport/2017-05/kommerzialisierung-fussball-kritik-fan-aktivisten-studie-play-fair-claus-vogt> (15.01.2018).
- Gabler, H./Mergner, H.-J. (1990): Modelle zur Talentförderung im Tennis. Ahrensburg.
- Görlich, P./Mayer, J. (2018): Falldarstellung: TSG 1899 Hoffenheim. In Lanwehr, R./Mayer, J. (Hrsg.): People Analytics im Profifußball. Wiesbaden, 15-22.
- Harttgen, U./Milles, D./Struck, H. (2010); „... und dann werde ich doch Profi“. Bremerhafen.
- Hasler, P. T. (2014): Anleihen von Fußballunternehmen in Deutschland. Wiesbaden.
- Herz, T. (2015): Talentintegration im deutschen Fußball. Hamburg.
- Hoffmann, E. (10/2018): Geburtsstunde des modernen Fußballs. https://www.deutschlandfunk.de/erster-fussballverband-vor-155-jahren-gegruendet.871.de.html?dram:article_id=431539 (07.01.2019).
- Hopp, D. (2019): Nachhaltige Nachwuchsförderung am Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim . In Werheid, M./Mühlen, M. (Hrsg.): CSR und Fußball - Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil. Berlin, 113-120.

- Joch, W. (2012): Talentförderung und Nachwuchstraining. Sankt Augustin.
- Kern, K. (2014): Mehr als ein Spiel. Wien.
- Kern, M. (2007): Besonderheiten der Unternehmensfinanzierung und Investitionseffizienz im professionellen Fußball. Hamburg.
- Korthals, J. P. (2005): Bewertung von Fußballunternehmen. Wiesbaden.
- Kreuzer, A. (2006): Jugendliche Fußballspieler im Spannungsfeld zwischen Familie, Schule und Hochleistungssport. Münster.
- Kroemer, U. (2015): „Wir arbeiten zusammen, nicht gegeneinander!“. https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/78258-fussballtraining_double_pass.pdf (22.01.2019).
- Kupfer, O. (07/2009): Westdeutsche Zeitung. https://www.wz.de/sport/fussball-die-fremdvermarkter_aid-31304215## (15.12.2018).
- Leuschen, L./Kupfer, O. (02/2019): Grindel: Zu viele Nachwuchsspieler aus Frankreich und England in der Bundesliga. https://www.wz.de/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-dfb-praesident-grindel-zu-viele-spieler-aus-frankreich-und-england_aid-36773407 (19.02.2019).
- Link, D. (2017): Sports Analytics - Wie aus (kommerziellen) Sportdaten neue Möglichkeiten für die Sportwissenschaft entstehen. German Journal of Exercise and Sport Research(48), S. 13-25.
- Memmert, D./Raabe, D. (2017): Revolution im Profifußball - Mit Big Data zur Spielanalyse 4.0. Wiesbaden.
- Milles, D./Struck, H./Kohfeld, F. (2015): Ambitionierte und nachhaltige Talentförderung - Zur Nachwuchsarbeit im deutschen Fußball. Bremen.
- Moser, F. (2012): Das Fußballritual als negativer Spiegel der Gesellschaft. In Brandt, C. H./Stassek, C. (Hrsg.): Gesellschaftsspiel Fußball. Wiesbaden, 67-84.
- Mueller, C. (2019): Lizenzierungsverfahren und Finanzregulierung im Teamsport. In Walzel, S./Römisch, V. (Hrsg.): Teamsport Management. Wiesbaden, 301-341.
- Müller, M. (08/2017): Experte warnt vor Nachwuchszentren: „Die Chance liegt unter 1 Promille“. <https://www.tz.de/sport/fc-bayern/experte-warnt-vor-nachwuchszentren-chance-liegt-unter-1-promille-8615699.html> (20.01.2019).
- Neuber, N./Golenia, M./Krüger, M./Pfitzner, M. (2013): Erziehung und Bildung – Sportpädagogik. In Güllich, A./Krüger, M. (Hrsg.): Sport. Berlin Heidelberg, 394-437.
- Okraj, P. (2010): Die teuersten Spieler der Welt. <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/fussball-wm-die-teuersten-spieler-der-welt/4721680.html> (18.01.2019).
- Peter, T. (2018): Talent. Zu einem Schlüsselbegriff zeitgenössischer Bildung. In Böker, A./Horvath, K. (Hrsg.): Begabung und Gesellschaft - Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf Begabung und Begabtenförderung. Wiesbaden, 71-93.
- Pieper, J./Martensen, M. (2019): Finanzielles Fairplay im europäischen Profifußball. In Werheid, M. Mühlen, M. (Hrsg.), CSR und Fußball. Berlin.

- Post, F./Druker, K. (2018): Eine Untersuchung zum Internationalisierungsstand der Bundesliga. In: Breuer, M./Drunker, K./Grotz, M. (Hrsg.) Internationalisierung im Profisport.
- Premier League. (06/2017): Premier League value of central payments to Clubs 2016/17. <https://www.premierleague.com/news/405400?sf84115153=1> (05.01.2019).
- Prosser, M. (2002): 'Fußballverrückung' beim Stadionbesuch. In: Herzog, M. (Hrsg.), Fußball als Kulturphänomen. Kunst - Kult - Kommerz. Stuttgart, 269-292.
- Psotta, K. (2015): Die Paten der Liga. München.
- RB Leipzig. (02/2017): RB Leipzig zieht seine U23 zur neuen Saison zurück! https://www.dierotenbullen.com/de/aktuelles/neuigkeiten/Saison_2016_17/Abmeldung-U23.html (15.01.2019).
- Rosenthal, O. (2012): Die Wirkungsweise des Talentförderprogramms des DFB und die Auswirkungen auf den deutschen Profifußball. Berlin.
- Röttger, S. (2013): Nachwuchsförderung im Wandel der Zeit - Wie Profivereine sich für eine erfolgreiche Zukunft rüsten. Hamburg.
- Rudolph, U./Körner, A./David, A./Uhlig, S. (2017): Der Fußball und die Fans: In: Schneider, A./Köhler, J./Schumann, F. (Hrsg.): Fanverhalten im Sport. Wiesbaden, 13-26.
- Scheuplein, C. (03/2018): Private Equity Monitor 2018. Abgerufen am von boeckler: https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_40.pdf (05.01.2019).
- Schilhaneck, M. (2008): Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Bayreuth.
- Seifert, C. (2017): Was die Digitalisierung dem Fußball bringt – und warum die analoge Kommunikation trotzdem wichtig bleibt. In: Hildebrandt, A./Landhäußer, W. (Hrsg.): CSR und Digitalisierung. Deutschland, 1071-1073.
- Seiler, R./Tschopp, M. (2001) Methoden im psychologischen und psychomotorischen Bereich. In: Teipel, D./Kemper, R./Dirk, H. (Hrsg.): Nachwuchsförderung im Fußball. Hamburg, 177-186.
- Spiegel Online. (02/2015). Hopp will Hoffenheim profitabel machen. <http://www.spiegel.de/sport/fussball/1899-hoffenheim-dietmar-hopp-plant-finanzielle-aenderungen-a-1018372.html> (07.02.2019).
- statista. (12/2018a). Höhe der Transferausgaben und -einnahmen der Fußball-Bundesligaklubs von der Saison 2005/2006 bis 2018/2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36027/umfrage/transferausgaben-und--einnahmen-der-klubs-der-fussball-bundesliga/> (16.12.2018).
- statista. (2018b). Umsatzstärkste Fußballclubs weltweit in der Spielzeit 2017/2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173694/umfrage/die-umsatzstaerksten-fussballclubs-weltweit/> (18.12.2018).
- statista. (2019a). Transferbilanzen der fünf größten Fußball-Ligen in Europa in der Saison 2018/2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161916/umfrage/transfers-der-top-fussball-ligen-in-europa/> (04.02.2019).
- statista. (2019b). Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen in der Saison 2016/2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247148/umfrage/umsatz-der-groessten-europaeischen-fussball-ligen-nach-erloesbestandteil/> (12. 01 2019).

- Sternad, D./Höfferer, M./Haber, G. (2013): Die Entwicklung der Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie. In: Sternad, D./Höfferer, M./Haber, G. (Hrsg.): Grundlagen Export und Internationalisierung. Wiesbaden, 3-83.
- Struck, H. (2015). Statuspassagen jugendlicher Fußballtalente. Hamburg.
- Teichmann, K. (2007). Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen. Wiesbaden.
- transfermarkt. (2018a). TSG 1899 Hoffenheim - alle Transfers. <https://www.transfermarkt.de/tsg-1899-hoffenheim/alletransfers/verein/533> (07.02.2019).
- transfermarkt. (2018b). Pokalhistorie. <https://www.transfermarkt.de/deutschland/pokalhistorie/verein/3262> (14.01.2019).
- transfermarkt. (2019a). Die Größten Marktwertsprünge seit dem 01.07.2018. <https://www.transfermarkt.de/spieler-statistik/marktwertspruenge/marktwertetop> (01.02.2019)
- transfermarkt. (2019b). Eigengewächse. <https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/eigengewachse/wettbewerb/L1> (19.01.2019).
- transfermarkt. (2019c). Info 1.Bundesliga. https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/startseite/wettbewerb/L1/plus/?saison_id=2018 (03.02.2019).
- transfermarkt. (2019e). Jahresbilanz. <https://www.transfermarkt.de/deutschland/jahresbilanz/verein/3262> (18.01.2019).
- transfermarkt. (2019f). Reiss Nelson Informationen. <https://www.transfermarkt.de/reiss-nelson/profil/spieler/340325> (08.02.2019).
- Tschuschke, V. (2006). Fußball und archaische Lust. Eine Flanke aus der Tiefe des psychoanalytischen Raumes. In: Brandes, H./Christa, H./Evers, R. (Hrsg.), Hauptsache Fußball. Sozialwissenschaftliche Einwurfe (S. 117-132). Gießen.
- TSG 1899 Hoffenheim. (2019a). Allgemeine Informationen. <https://www.achtzehn99.de/tsg/hoffenheim/gmbh/> (08.02.2019).
- TSG 1899 Hoffenheim. (2019b). Alle wichtigen Infos zur TSG Akademie. <https://www.achtzehn99.de/akademie/ueberblick-akademie/> (07.02.2019).
- TSG 1899 Hoffenheim. (01/2019c). Imagebroschüre TSG Akademie. <https://www.achtzehn99.de/assets/Downloads/Akademie/TSG-Akademie-Imagebrosch-201819.pdf> abgerufen (07.02.2019).
- UEFA. (10/2018). Finanzielles Fairplay. <https://de.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html> (07.01.2019).
- van Overloop, P. C. (2015). Internationalisierung professioneller Fußballclubs. München.
- Wang, X. (2010). Talententwicklung beim Fußball: Eine vergleichende Studie in China und Deutschland. Berlin.
- Weisbarth, B./Henkel, C. (2011). Karriereziel Fußballprofi - Bildung und Sport im Einklang. Wiesbaden.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Köln, 27.02.2019

Robin, Laupus